



**FFI** Forsvarets  
forskningsinstitutt

24/00169

**FFI-RAPPORT**

# Strategisk samarbeid i Forsvarsmateriell

– hva kreves for å lykkes?

Anders Aulie

Olger Breivik Pedersen



# **Strategisk samarbeid i Forsvarsmateriell**

## **– hva kreves for å lykkes?**

Anders Aulie  
Olger Breivik Pedersen

---

---

**Emneord**

Strategisk partnerskap  
Sourcing  
Samarbeid  
Forsvarsmateriell  
Materiellanskaffelser  
Internasjonalt samarbeid

**FFI-rapport**

24/00169

**Prosjektnummer**

1625

**Elektronisk ISBN**

978-82-464-3520-6

**Engelsk tittel**

Strategic collaboration in the Norwegian Defence Materiel Agency – what is needed to succeed?

**Godkjennerne**

*Ane Ofstad Presterud, forskningsleder*

*Steinar Gulichsen, forskningssjef (fungerende)*

*Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskreven signatur.*

**Opphavsrett**

© Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). Publikasjonen kan siteres fritt med kildehenvisning.

---

---

## Sammenheng

Strategisk samarbeid har fått stor oppmerksomhet i løpet av de siste langtidsplanperiodene. I inneværende langtidsplan heter det at Forsvarsmateriell (FMA) skal intensivere arbeidet med strategisk samarbeid med forsvarsindustri, internasjonale partnere, andre statlige virksomheter og øvrig næringsliv. Ifølge Meld. St. 17 (2020–2021) skal strategisk samarbeid med eksterne aktører bidra til at FMA kan utnytte tilgjengelige ressurser bedre og mer fleksibelt og legge til rette for raskere implementering av nye teknologiske muligheter. Gjennom å inngå strategisk samarbeid med eksterne aktører skal FMA oppnå stordriftsfordeler ved å utnytte ressurser, kompetanse og kapasiteter, slik at de kan fokusere på kjerneoppgavene sine. Selv om gevinstene av strategisk samarbeid er betydelige, peker både forskere og praktikere på at vellykkede samarbeid er svært utfordrende å lykkes med.

FMA har gitt FFI i oppdrag å vurdere om FMA er innrettet slik at de kan lykkes med strategiske samarbeid. I denne rapporten har vi utarbeidet en metode for å gjøre den vurderingen basert på funn fra litteraturen og innspill fra interessenter i FMA.

For å etablere en metode for å evaluere dette utarbeidet vi først en typologi for strategisk samarbeid. Vi klassifiserer eksterne relasjoner som horisontale relasjoner (kjøper–kjøperforhold) og vertikale relasjoner (kunde–leverandørforhold). Videre klassifiserer vi relasjoner på et spektrum som strekker seg fra transaksjonsbaserte til samarbeidsbaserte relasjoner basert på fem kjennetegnene *tidshorizont*, *interaksjonshyppighet*, *omfang*, *produkt- og markeds-karakteristikker* og *strategisk viktighet*. Til slutt presenterer vi to definisjoner, én for horisontale og én for vertikale strategiske samarbeid.

Hoveddelen av rapporten er et rammeverk for å evaluere strategisk samarbeid. Rammeverket definerer de tre egenskapene som er avgjørende for vellykkede strategiske samarbeid: *tillit*, *koordinasjon* og *gjensidig avhengighet*. Vi har identifisert tolv forutsetninger som bør ligge til grunn for å oppnå disse egenskapene. I en evaluering av strategisk samarbeid skal disse tolv forutsetningene undersøkes, sammen med hvordan oppfyllelsen av dem muliggjør vellykkede strategiske samarbeid.

I rapporten presenterer vi fire anbefalinger. For det første bør FMA bruke innholdet i rammeverket i et eventuelt arbeid med å endre og tilpasse organisasjonen for å utnytte strategiske samarbeid. For det andre anbefaler vi at FMA omforenes om begrepsbruk og at det kommuniseres en felles forståelse av begrepet «strategisk samarbeid» ut i organisasjonen. For det tredje anbefaler vi at FMA opparbeider seg institusjonell kompetanse om strategisk samarbeid basert på læring og erfaringer fra tidligere eller pågående strategiske samarbeid. Til slutt anbefaler vi at rammeverket som ble presentert i rapporten anvendes i en casestudie av et strategisk samarbeid i FMA, slik at vi kan høste erfaringer og gi anbefalinger om konkrete tiltak for å forbedre FMAs innretning for strategiske samarbeid.

---

---

## Summary

Strategic collaboration has gained significant attention during the recent Long-Term Defence Plans. The current Long-Term Defence Plan states that the Norwegian Defence Materiel Agency (NDMA) should intensify its efforts in strategic collaboration with the defence industry, international partners, other government agencies, and civilian private businesses. According to Meld. St. 17 (2020–2021), strategic collaboration with external actors should help the NDMA utilise its available resources better and with greater flexibility and facilitate rapid implementation of new technological opportunities. By collaborating with external actors, the NDMA could better leverage its resources and expertise, allowing it to focus on its core tasks. Despite the significant benefits of strategic collaboration, both researchers and practitioners point out that successful collaborations are challenging to achieve.

The NDMA has tasked the Norwegian Defence Research Establishment (FFI) with assessing whether it is set to carry out successful strategic collaborations. In this report, we have developed a method to assess this based on findings from literature and input from stakeholders in the NDMA.

To establish a method for evaluation, we first developed a typology for strategic collaboration. We classify external relationships as horizontal relationships (buyer-buyer relationships) and vertical relationships (buyer-supplier relationships). Furthermore, we classify relationships on a spectrum ranging from transactional to collaborative relationships based on five characteristics: time horizon, interaction frequency, scope, product and market characteristics, and strategic importance. Finally, we present two definitions: one for horizontal and one for vertical strategic collaborations.

The main part of our report is a framework for evaluating strategic collaboration. The framework defines the three properties crucial for successful strategic collaborations: trust, coordination, and interdependence. We have identified 12 conditions tied to attaining these properties. In an evaluation of strategic collaboration, these 12 conditions, and how fulfilling these conditions could lead to successful strategic collaborations, should be examined.

In our report, we present four recommendations. Firstly, we recommend that the NDMA should make use of the evaluation framework to change and adapt its organisation in order to make use of strategic collaborations. Secondly, we recommend that the NDMA reach a consensus on terminology and communicate a common understanding of the term 'strategic collaboration' throughout its organisation. Thirdly, we recommend that the NDMA build institutional competence in strategic collaboration based on learning and experiences from previous or ongoing strategic collaborations. Finally, we recommend that the evaluation framework is applied in a case study of a strategic collaboration in the NDMA, allowing us to gain insights and provide recommendations for concrete measures to improve the NDMA's setup for strategic collaborations.

---

---

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>Summary</b>	<b>4</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn og formål	7
1.2 Rapportens struktur og målgruppe	9
1.3 Avgrensninger	9
<b>2 Metode</b>	<b>10</b>
2.1 Fremgangsmåte	10
2.2 Datainnsamling	11
<b>3 Klassifisering av eksterne relasjoner</b>	<b>12</b>
3.1 Vertikale og horisontale relasjoner	12
3.2 Et spekter av relasjoner	14
3.3 Typologi	15
3.3.1 Definisjoner av strategisk samarbeid	15
3.3.2 Kjennetegn	16
<b>4 Evalueringsrammeverk</b>	<b>20</b>
4.1 Egenskaper	21
4.1.1 Tillit	23
4.1.2 Koordinasjon	25
4.1.3 Gjensidig avhengighet	26
4.2 Forutsetninger	28
4.2.1 Samordnede målsettinger	28
4.2.2 Informasjonsdeling	30
4.2.3 Fordeling av risiko	31
4.2.4 Konflikthåndtering	32
4.2.5 Roller, ansvar og myndighet	34
4.2.6 Relasjonsansvarlig personell	35
4.2.7 Interne fremdrifts- og ytelsesvurderinger	36
4.2.8 Relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderinger	38
4.2.9 Ledelsesforankring	39

---

4.2.10	Kunnskapsutveksling	40
4.2.11	Bestillerkompetanse	41
4.2.12	Langsiktighet	42
4.3	Oppsummering av rammeverk	44
<b>5</b>	<b>Anvendelse av rammeverket</b>	<b>45</b>
5.1	Rammeverkets formål	46
5.2	Nivå for evaluering	46
5.3	Datainnsamling	47
5.4	Analyse av funn	48
5.5	Mulige utfordringer og fallgruver	48
<b>6</b>	<b>Oppsummering og anbefalinger</b>	<b>49</b>
6.1	Oppsummering	49
6.2	Anbefalinger	51
	<b>Forkortelser</b>	<b>54</b>
	<b>Referanser</b>	<b>55</b>



---

---

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og formål

Forsvaret har behov for stadig mer avansert og sofistikert materiell for å sikre norsk forsvarsevne i møte med usikre tider og krig i Europa. I kjølvannet av krigen i Ukraina har budsjetter til forsvarsinvesteringer i Europa økt betydelig, og det er tøff kamp om tilgang til materiell og kompetanse (Alqahtani et al., 2023). Dette har gitt en sterk prisvekst, som er forsterket av blant annet koronapandemien (Alqahtani et al., 2023), mens en svekket norsk krone øker kostnadene ved kjøp fra utlandet (Skjelland et al., 2022). Koronapandemien belyste også sårbarheter og svakheter i internasjonale forsyningskjeder som er av stor betydning for forsynings sikkerheten, og som påvirker tilgangen til råvarer og materiell. Samtidig utvikler teknologien seg raskt, og forsvarssektoren er avhengig av tilgang til spesialisert kompetanse for å henge med.

I møte med sterk prisvekst, hard konkurranse og hurtig teknologisk utvikling er det derfor avgjørende at Forsvarsmateriell (FMA) er innovative og ressurssterke i sin rolle som anskaffer av materiell og tjenester. Selv om forsvarssektorens investeringsbudsjett er forventet å øke i fremtiden (Skjelland et al., 2022), betyr ikke nødvendigvis det at FMA tildeles mer ressurser til prosjektgjennomføring. Det betyr at FMA må utnytte de ressursene de har på en enda bedre måte. En av mulighetene FMA har er å inngå strategisk samarbeid med eksterne aktører. Ved å samarbeide med eksterne aktører kan FMA blant annet oppnå stordriftsfordeler, forbedre ressursutnyttelse, tilegne seg kompetanse og sikre forsyningskjeden mot eksterne sjokk i fred, krise og krig (Alqahtani et al., 2023; Dyer & Singh, 1998; Lorell & Lowell, 1995; Pedersen, 2023).

I henhold til inneværende langtidsplan skal FMA intensivere arbeidet med strategisk samarbeid med forsvarsindustri, internasjonale partnere, andre statlige virksomheter og øvrig næringsliv (Forsvarsdepartementet, 2020). I den forsvarsindustrielle strategien legges det også vekt på at strategisk samarbeid med næringslivet skal utnyttes i større grad (Forsvarsdepartementet, 2021). Videre skal strategisk samarbeid bidra til at FMA får en bedre og mer fleksibel utnyttelse av tilgjengelige ressurser og legge til rette for raskere implementering av nye teknologiske muligheter (Forsvarsdepartementet, 2021).

Til tross for de mange fordelene strategisk samarbeid kan gi, har både praktikere og akademikere opplevd at vellykkede strategiske samarbeid er vanskelige å utføre (se for eksempel Kale et al., 2001; Osei-Kyei & Chan, 2014; Schotanus et al., 2010; Whipple & Frankel, 2000). Høye transaksjonskostnader (se for eksempel Das & Teng, 2001; Williamson, 1985), hyppige konflikter (se for eksempel Child et al., 2005; Mohr & Spekman, 1994), mistillit (se for eksempel Dyer & Chu, 2000; Fawcett et al., 2012) og innlåsingeffekter (se for eksempel Day et al., 2013; Dyer & Singh, 1998), trekkes frem som viktige årsaker til at strategiske samarbeid kan mislykkes. I offentlig sektor generelt, og forsvarssektoren spesielt, pekes det på utfordringer knyttet til overføring av risiko, ansvar og kontroll, regelverk og kultur (Alqahtani et al., 2023;

---

---

Kwak & Smith, 2009; Osei-Kyei & Chan, 2014). Samtidig viser litteraturen at de organisasjonene som mestrer strategisk samarbeid høster store gevinster (Barratt, 2004; Dyer & Singh, 1998; Hoffmann, 2005).

Det er viktig å presisere at strategisk samarbeid ikke er et mål i seg selv. Det strategiske samarbeidets suksess må sees i sammenheng med hvilke gevinster som oppnås (Dyer & Singh, 1998; Lorell & Lowell, 1995; Mohr & Spekman, 1994). Strategisk samarbeid er bare én av mange tilnærminger FMA kan benytte seg av for å anskaffe og forvalte materiell. I litteraturen vises det til at strategisk samarbeid er svært ressurskrevende, mens gevinstene ofte er langsiktige (Fawcett et al., 2015; Mohr & Spekman, 1994; Schotanus & Telgen, 2007). Det betyr at de forventede gevinstene må oppveie for risikoen og kostnadene som oppstår ved inngåelse av strategiske samarbeid, og at aktørene må ha et langsiktig perspektiv.

Denne rapporten er første del av den todelte studien «Strategisk samarbeid i Forsvarsmateriell» i FFI-prosjektet «Analyser for Forsvarsmateriell» (AFMA). Formålet med studien er å vurdere om FMA er innrettet for å gjennomføre og utnytte gode strategiske samarbeid med eksterne aktører. Vi har omformulert studiens formål til et forskningsspørsmål:

- *I hvilken grad er FMA innrettet for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid med eksterne aktører i forbindelse med investering og forvaltning av materiell og tjenester?*

Forskningsspørsmålet er omfattende, og vi har derfor utformet tre forskningsmål for studien:

1. Å utarbeide en metode for å evaluere om FMA er innrettet for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid med eksterne aktører.
2. Å anvende metoden for å evaluere og analysere tidligere og pågående strategiske samarbeid mellom FMA og eksterne aktører, med formål om å identifisere forhold som påvirker FMAs evne til å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid med eksterne aktører.
3. Å gi anbefalinger til FMA om strukturelle, prosessuelle og organisatoriske endringer basert på funnene i evalueringen.

Denne rapporten dekker det første forskningsmålet ved å utvikle et rammeverk for evaluering. Rapporten beskriver en rekke forhold som ligger til grunn for vellykkede strategiske samarbeid, og belyser risikofaktorer, utfordringer og muligheter FMA må håndtere dersom de skal lykkes. Innholdet baserer seg på funn fra forskningslitteratur på området, som deretter er avstemt med interessenter fra forsvarssektoren, slik at rammeverket er spisset mot forsvarssektorens særegne forhold. Del av to av studien vil dekke forskningsmål 2 og 3.

---

---

## 1.2 Rapportens struktur og målgruppe

### Struktur

Rapporten er strukturert på følgende vis. Kapittel 2 beskriver rapportens metode, og vi forklarer vår fremgangsmåte for datainnsamling. I kapittel 3 presenterer vi en typologi for å klassifisere eksterne relasjoner. I denne delen forklarer vi hva som kjennetegner samarbeidsbaserte relasjoner, og hvordan disse skiller seg fra transaksjonsbaserte relasjoner, og definerer til slutt strategisk samarbeid. Deretter, i kapittel 4, presenterer vi rammeverket vi har utarbeidet. Rammeverket beskriver egenskaper ved vellykkede samarbeid og forutsetninger for at FMA skal lykkes med strategisk samarbeid. I kapittel 5 utdyper vi hvordan rammeverket bør anvendes i faktisk evaluering av strategisk samarbeid i FMA. Vi oppsummerer rapportens innhold og presenterer fire anbefalinger basert på de viktigste funnene i rapporten i kapittel 6.

### Målgruppe

Rapportens målgruppe er først og fremst ledelsen i FMA med ansvar for investeringer, forvaltning og eksterne relasjoner. For ledelsen i FMA bidrar rapporten som beslutningsstøtte for utforming av strategi tilknyttet anskaffelser og forvaltning samt eksterne relasjoner med allierte og forsvarsindustrien.

Rapporten vil også være av relevans for personell som arbeider i prosjekter eller aktiviteter hvor det er inngått eller vurderes å inngå strategisk samarbeid. Videre vil rapporten være relevant for Forsvarsdepartementet (FD) og forsvarssektoren ellers, i den grad strategisk samarbeid bør forankres i langtidsplanlegging og sektorovergripende strategier.

## 1.3 Avgrensninger

Når strategisk samarbeid omtales i denne rapporten gjelder det kun samarbeid med eksterne aktører. Med det menes organisasjoner som kan være offentlige eller sivile, men som befinner seg på utsiden av forsvarssektoren.

Rapporten tar utgangspunkt i at FMA i dag deltar i flere strategiske samarbeid med eksterne aktører, og skal brukes til å evaluere om FMA er innrettet for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid. Det betyr at rapporten ikke tar stilling til om FMA bør inngå strategiske samarbeid eller ikke. Pedersen (2023) tar stilling til dette i sin rapport «Bør vi samarbeide? – en litteraturstudie om valg av sourcingstrategi», mens Øverseth et al. (2023) ser nærmere på nytteverdien av strategisk materiellsamarbeid i NATO Support and Procurement Agency (NSPA).

Vi tar heller ikke stilling til når FMA bør samarbeide med eksterne aktører, hvilke organisasjoner de bør samarbeide med, og om hvilke konkrete aktiviteter de bør samarbeide om (se for eksempel Elstad et al., 2022; Pedersen, 2023).

---

---

## 2 Metode

I dette kapitlet beskriver vi metoden for studien, og vi forklarer fremgangsmåten for å svare ut forskningsspørsmålet. Deretter utdyper vi hvilke datakilder vi har brukt for å besvare forskningsspørsmålet.

### 2.1 Fremgangsmåte

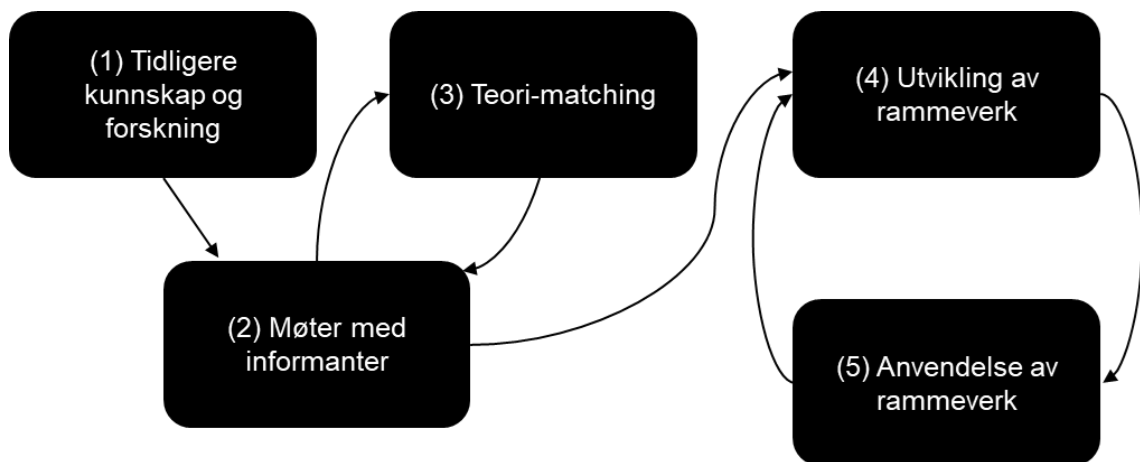
Formålet med studien er å vurdere om FMA er innrettet for å gjennomføre og utnytte strategiske samarbeid med eksterne aktører.

I oppstartsfasen av studien ble vi i samråd med prosjektrådet enige om at en begrepsavklaring var nødvendig for studien. En del av studiens mandat innebar samtidig å etablere en metode for evaluering av FMAs evne til å samarbeide med eksterne aktører. Rapporten er derfor todelt. Den første delen består av å utvikle en typologi for å klassifisere eksterne relasjoner. Med denne typologien kan vi definere betydningen av begrepet «strategisk samarbeid i forsvarssektoren». Rapportens andre del etablerer et rammeverk for å evaluere i hvilken grad FMA er innrettet for å gjennomføre effektive strategisk samarbeid med eksterne partnere.

For å gjennomføre forskningsmålet:

- å utarbeide en metode for å evaluere om FMA er innrettet for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid med eksterne aktører,

benyttet vi en abduktiv tilnærming der vi tok utgangspunkt i eksisterende litteratur og kunnskap for å utarbeide et utkast til en metode. Utkastet ble senere diskutert i arbeidsmøter med informanter i en iterativ prosess. Innspillene vi mottok ble deretter vurdert opp mot litteraturen i en teori-matchingsprosess. Vi utførte denne prosessen flere ganger med interessenter i FMA for å sikre relevans opp mot forsvarssektorens unike forutsetninger. Figur 2.1 viser hvordan den abduktive tilnærmingen utartet seg. Denne rapporten dekker kun de fire første stegene, der det femte steget innebærer at rammeverket anvendes i en evaluering.



Figur 2.1 *Abduktiv tilnærming til utarbeidelse av typologi og rammeverk.*

## 2.2 Datainnsamling

I dette kapittelet beskriver vi hvordan vi har samlet inn data for denne rapporten.

### Dokument- og litteraturgjennomgang

De skriftlige kildene som er brukt i rapporten kan deles i to hovedgrupper. Offentlige og styrende dokumenter i forsvarssektoren forklarer hvor og når strategisk samarbeid skal, kan og vil benyttes i sektoren, samt hvilke fordeler FMA og forsvarssektoren ønsker å oppnå med strategiske samarbeid. Dette bidrar til at begrepsavklaring og rammeverk tilpasses sektorens forståelse av begrepet, og legger føringer for litteratursøket. Den andre hovedgruppen er akademisk litteratur; herunder tidsskriftsartikler, bøker, forskningsrapporter og FFI-publikasjoner. Formålet med gjennomgang av litteratur og styrende dokumenter er følgende:

- 1) Ved å identifisere og støtte seg på teoretiske rammeverk og forståelser for konseptet strategisk samarbeid fra litteraturen kan vi på en mer hensiktsmessig måte identifisere hvilke forhold som er unike for norsk forsvarssektor.
- 2) Ved å identifisere beste praksis og typiske fallgruver ved utførelse av strategiske samarbeid med eksterne aktører fra næringsliv, offentlige virksomheter og militære anskaffelsesvirksomheter kan vi komme med konkrete anbefalinger og tiltak for at FMA skal kunne innrette seg best mulig.
- 3) Ved å studere forsvarssektorens dokumenter som omhandler bruk av strategisk samarbeid sikrer vi at funnene i litteraturen kan forenes med forståelsen for strategisk samarbeid i forsvarssektoren.

---

---

Gjennomgang av relevante dokumenter og litteratur gir oss dermed en større forståelse for strategiske samarbeid; hvilke fordeler organisasjoner kan oppnå, og hvilke ulemper det fører med seg, og hvordan andre tidligere har lyktes og mislykkes i gjennomføringen.

### **Arbeidsmøter med interessenter**

For å sikre at funnene vi gjorde i litteraturen er relevante for brukerne i FMA var det avgjørende å få innspill fra interessenter via arbeidsmøter. Interessentene som deltok i arbeidsmøtene, kommer fra de forskjellige kapasitetene, investeringsavdelingen og materiellavdelingen i FMA. Formålet med disse møtene var å diskutere foreløpige funn, sikre at de mest relevante funnene ble vektlagt, og peke ut retningen videre for ytterligere litteratursøk.

Arbeidsmøtene med relevante interessenter ble holdt både i utarbeidelsen av typologien og i utformingen av rammeverket.

## **3 Klassifisering av eksterne relasjoner**

I dette kapittelet skal vi operasjonalisere begrepsbruken knyttet til eksterne relasjoner. Formålet med kapittelet er å skape klarhet rundt hva strategisk samarbeid betyr i praksis. Vi oppnår dette ved å trekke et skille mellom transaksjonsbaserte og samarbeidsbaserte relasjoner basert på et sett med gjenkjennbare kjennetegn. Første delkapittel omhandler skillet mellom vertikale og horisontale relasjoner. Deretter utdypes vi hva som menes med transaksjonsbaserte og samarbeidsbaserte relasjoner. Til slutt formulerer vi to definisjoner for strategisk samarbeid, én for vertikale og én for horisontale samarbeid, og vi gir en beskrivelse av de ulike kjennetegnene som ligger til grunn for definisjonene.

### **3.1 Vertikale og horisontale relasjoner**

I og mellom forsyningskjeder kan relasjoner mellom ulike aktører dannes både over den vertikale og horisontale dimensjonen, som illustrert i figur 3.1 (Barratt, 2004; Renko, 2011). Vertikale relasjoner er oppstrøms og nedstrøms relasjoner mellom kunder og leverandører, det vil si kunde–leverandørforhold. Det er to grunnleggende kjennetegn ved alle kunde–leverandørforhold, nemlig at det kreves minst to involverte parter, og at den ene parten (dvs. leverandøren) kan tilby noe av verdi<sup>1</sup> som den andre parten (dvs. kunden) er villig til å gjengjelde med noe annet av verdi<sup>2</sup> (Lemke et al., 2003; Walter et al., 2001). For FMA innebærer dette relasjoner hvor de enten kjøper en vare eller tjeneste av en ekstern part eller leverer en vare eller tjeneste

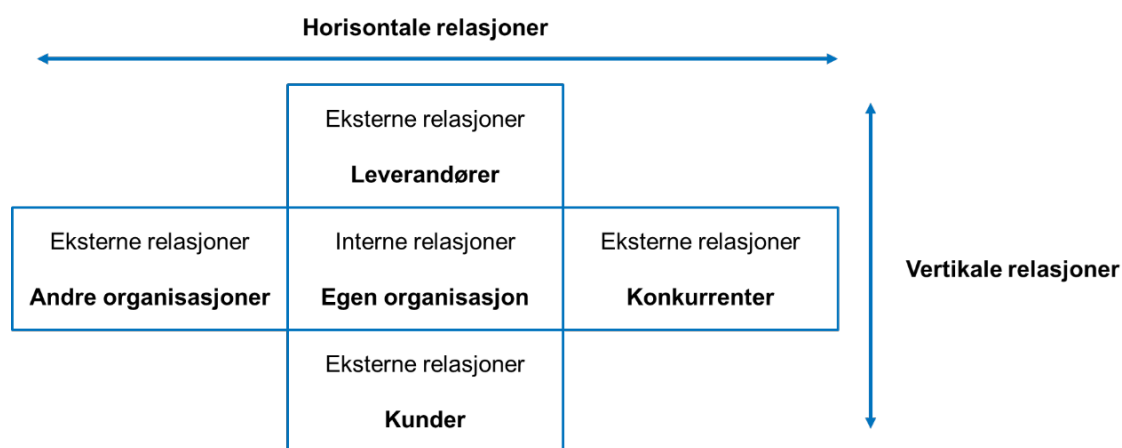
---

<sup>1</sup> Dette kan for eksempel være produkter, tjenester eller kompetanse.

<sup>2</sup> Dette kan for eksempel være økonomisk kompensasjon, langsiktige avtaler eller tilgang til nye markeder.

til ekstern part. Når vi omtaler vertikale relasjoner videre i rapporten mener vi det førstnevnte tilfellet – FMA er kunden som kjøper en vare eller tjeneste av en ekstern leverandør. Eksempler på slike relasjoner i dag kan være FMAs samarbeid med Nammo, Kongsberg Defence & Aerospace (KDA) eller Saab.

Horisontale relasjoner er derimot relasjoner på tvers av forsyningskjeder, mellom kunder eller leverandører på tilsvarende «nivå» i sine respektive forsyningskjeder. Dette kan inkludere relasjoner og samarbeid mellom konkurrenter i kommersielle sammenhenger, mellom ulike etater i offentlig sektor, eller mellom to eller flere lands forsvar eller militære enheter (Heuninckx, 2017; Schotanus & Telgen, 2007). Etableringen av horisontale relasjoner og samarbeid motiveres gjerne ut fra et ønske om å oppnå skalafordeler som gagnar begge parter, for eksempel gjennom konsolidering av logistikkoppgaver, ressursdeling i kriser og krig, eller ved å gjennomføre anskaffelser i fellesskap (Bakker et al., 2006; Lorell & Lowell, 1995). Når vi omtaler horisontale relasjoner videre i rapporten sikter vi til kjøper–kjøper-forhold knyttet til anskaffelser og forvaltning av materiell og tjenester. For FMA og forsvarssektoren vil det norsk-tyske samarbeidet om anskaffelse av ubåter, materiellsamarbeid gjennom NSPA og F-35-anskaffelsen<sup>3</sup> betegnes som horisontale relasjoner av denne typen.



Figur 3.1 Horisontale og vertikale relasjoner i forsyningskjeden (basert på Barratt, 2004).

Kort sagt innebærer vertikale relasjoner at FMA kjøper noe *av* en ekstern part, mens horisontale relasjoner innebærer at FMA kjøper noe *med* en ekstern part. Av dette følger det at det vil være noen grunnleggende motstridende interesser mellom partene i en vertikal relasjon, da leverandøren i utgangspunktet vil selge til høyest mulig pris for å øke sin inntjening, mens kunden ønsker å kjøpe til lavest mulig pris for å holde sine kostnader nede. I horisontale relasjoner derimot, hvor partene eksempelvis samarbeider om å anskaffe materiell, utføre vedlikehold eller utvikle kompetanse, ligger det i større grad til rette for at partenes interesser vil være sammenfallende.

<sup>3</sup> Utviklingen og anskaffelsen av F-35 gjennomføres i samarbeid med F-35 Joint Program Office (JPO). Norge er en av åtte nasjoner som inngår i partnerskapet.

---

---

I de påfølgende kapitlene diskuterer vi først hvordan eksterne relasjoner faller på et spektrum mellom transaksjonsbaserte og samarbeidsbaserte relasjoner. Videre presenterer vi en definisjon av strategisk samarbeid basert på et utvalg kjennetegn, både for vertikale og horisontale relasjoner. Deretter vil vi gjennomgå og beskrive hvert enkelt kjennetegn.

### 3.2 Et spekter av relasjoner

I litteraturen er det enighet om at relasjoner grovt kan klassifiseres som enten (1) transaksjonsbaserte eller (2) samarbeidsbaserte relasjoner (Fawcett et al., 2015; Kampstra et al., 2006; Lambert et al., 1996; Spekman & Carraway, 2006; Whipple et al., 2010). Transaksjonsbaserte relasjoner innebærer at partene gjennomfører forretninger i en kort, tidsavgrenset periode i henhold til rammer og betingelser fastsatt i en standardkontrakt (Whipple et al., 2010). Disse omtales gjerne som markedsbaserte, markedsorienterte eller motstridende (*adversarial*), og kan beskrives som en tilstand hvor partene holder en armlengdes avstand til hverandre. Denne type relasjoner inngås ofte i tilfeller hvor kjøper vektlegger kortsiktige besparelser og kostnadseffektivitet (Pedersen, 2023).

Samarbeidsbaserte relasjoner beskrives derimot som langsiktige relasjoner hvor partene deler informasjon og jobber sammen for å planlegge og tilpasse seg hverandre med mål om at begge parter skal yte bedre (Whipple et al., 2010) og oppnå gevinster, eller nytte, som det ville vært krevende å oppnå hver for seg (Dyer & Singh, 1998). Samarbeid beskrives ofte som personlige og tillitsbaserte relasjoner, hvor partene vektlegger langsiktig verdiskapning for begge parter fremfor kortsiktige besparelser og optimalisering av egne, interne prosesser (Cooper et al., 1997).

Forholdet mellom transaksjonsbaserte og samarbeidsbaserte relasjoner kan fremstilles langs et spekter hvor graden av samarbeid sier noe om hvor relasjonen befinner seg på spekteret, som illustrert i figur 3.2. Dette kan vi kalle for *samarbeidsspekteret*. Relasjoner strekker seg fra kortsiktige, transaksjonsbaserte relasjoner i den ene enden til samarbeidsbaserte relasjoner i den andre enden. Hvor en relasjon befinner seg på spekteret avhenger av graden av samarbeid, som igjen sier noe om omfanget av elementer knyttet til samarbeid som eksempelvis informasjonsdeling, koordinasjon, tidshorisont og gjensidighet (Pedersen, 2023).



Figur 3.2 Samarbeidsspekteret (Pedersen, 2023).



Det er imidlertid ingen konsensus om hva som menes med «grad av samarbeid» eller hva det vil si å samarbeide tett, nært eller intenst. Hvor en relasjon befinner seg på samarbeidsspekteret kan for eksempel avhenge av omfanget av koordinering og informasjonsdeling, integrasjon av prosesser og aktiviteter, juridiske og operasjonelle bindinger, antall kontaktpunkter mellom partene med mer. Selv om litteraturen viser til flere eksempler hvor det forsøkes å stykke opp samarbeidsspekteret og sette ulike typer relasjoner i avgrensede «båser» basert på visse karakteristikker (se for eksempel Bakker et al., 2006; Schotanus & Telgen, 2007), er det viktig å forstå at de ulike relasjonene en organisasjon har til andre eksterne organisasjoner ikke nødvendigvis vil samsvare med karakteristikker ved kun én type relasjon. I stedet vil det være flytende overganger, og enkelte transaksjonsbaserte relasjoner vil ha karakteristikker som normalt assosieres med samarbeidsbaserte relasjoner og motsatt (se kapittel 5 i Pedersen (2023) for en mer utfyllende diskusjon).

I neste kapittel vil vi foreslå to definisjoner av strategisk samarbeid til bruk i FMA (én for vertikale relasjoner og én for horisontale relasjoner) basert på et utvalg av kjennetegn.

### 3.3 Typologi

Dette kapitlet har som formål å gjøre et skille mellom relasjoner som er basert på samarbeid mellom to eller flere aktører fra relasjoner som ikke er basert på samarbeid. For å oppnå dette har vi utarbeidet en typologi basert på fem kjennetegn. Først vil kapittel 3.3.1 gi et forslag til definisjon av vertikale og horisontale strategiske samarbeid basert denne typologien. Deretter vil kapittel 3.3.2 gjennomgå og beskrive hvert enkelt av kjennetegnene i typologien.

#### 3.3.1 Definisjoner av strategisk samarbeid

Vi har utarbeidet en typologi basert på fem kjennetegn for å skille ulike relasjoner. Kjennetegnene lar oss avgjøre hvorvidt en relasjon er transaksjonsbasert eller samarbeidsbasert. Som vist i tabell 3.1 er disse kjennetegnene (1) tidshorizont for relasjonen, (2) interaksjonshyppighet mellom partene, (3) omfang av aktiviteter, (4) produkt- og markeds karakteristikker assosiert ved anskaffelsen eller aktiviteten og (5) den strategiske viktigheten av anskaffelsen eller aktiviteten. Hvert kjennetegn blir beskrevet ytterligere i kapittel 3.3.2.

Kjennetegn	Relasjon	
	Armlengdes avstand	Strategisk samarbeid
(1) Tidshorizont	Kort	Lang
(2) Interaksjonshyppighet	Lav	Høy
(3) Omfang	Lite	Stort
(4) Produkt- og tjenestekarakteristikker	Ferdigutviklet	Utvikling og tilpassing
(5) Strategisk viktighet	Lav	Høy

Tabell 3.1 Typologi for klassifisering av eksterne relasjoner.

---

Som vist i tabell 3.1, skiller vi kun mellom to typer relasjoner i denne typologien. Den første er relasjoner hvor partene holder en «armlengdes avstand». Om vi ser for oss at relasjoner kan plasseres langs et samarbeidsspekter, som diskutert i kapittel 3.2, vil disse relasjonene befinne seg i den transaksjonsbaserte enden av spekteret. Den andre typen relasjon i typologien er «strategisk samarbeid», og befinner seg i den samarbeidsbaserte enden av spekteret. Selv om vi velger å benytte de samme kjennetegnene for både horisontale og vertikale relasjoner, foreslår vi at det legges til grunn ulike definisjoner av strategisk samarbeid for disse relasjonstypene. Disse er vist i boks 3.1. I det neste delkapittelet beskriver vi hvert enkelt kjennetegn i typologien.

### Boks 3.1 – Definisjoner

**Vertikale strategiske samarbeid:** Et (1) langsiktig kunde–leverandørforhold preget av (2) hyppig interorganisatorisk interaksjon hvor (3) leverandøren involveres og tildeles ansvar for et stort omfang av oppgaver og aktiviteter (knyttet til utvikling, anskaffelse, leveranser eller forvaltning av materiell eller tjenester). Slike samarbeid vil som hovedregel gjelde for (4) utvikling av materiell eller leveranser av tjenester som er spesielt tilpasset for å imøtekomme sektorens særegne behov, og hvor (5) materiellets eller tjenestens betydning for Forsvarets evne til å utføre sin kjernevirksomhet er stor.

**Horisontale strategisk samarbeid:** Et (1) langsiktig kjøper–kjøperforhold preget av (2) hyppig interorganisatorisk interaksjon, hvor (3) partene involveres og deler ansvar for et bredt spekter av oppgaver og aktiviteter (knyttet til felles utvikling, anskaffelse, leveranser eller forvaltning av materiell eller tjenester). Slike samarbeid vil som hovedregel gjelde for (4) utvikling av materiell eller leveranser av tjenester som er spesielt tilpasset for å imøtekomme partenes felles behov, og hvor (5) materiellet eller tjenestene har betydelig innvirkning på hver av partenes evne til å utføre sin kjernevirksomhet.

### 3.3.2 Kjennetegn

Som vist i tabell 3.1 og diskutert i forrige kapittel, er typologien og definisjonene basert på kjennetegnene (1) tidshorison, (2) interaksjonshyppighet, (3) omfang, (4) produkt- og markeds-karakteristikker og (5) viktighet. Videre i dette delkapittelet vil vi gjennomgå hvert enkelt kjennetegn. Første avsnitt under hvert kjennetegn er ment å være beskrivende, og sier helt konkret hva kjennetegnet omhandler. Andre avsnitt er derimot ment å være forklarende, og har til hensikt å begrunne hvorfor det aktuelle kjennetegnet forbindes med de ulike relasjonstypene. Kjennetegnene vi beskriver kan være avhengige av hverandre, og er ofte korrelerte.

---

---

## Tidshorisont

Kjennetegnet tidshorisont omhandler relasjonenes varighet. Vi legger til grunn at relasjonen hvor partene holder en armlengdes avstand kjennetegnes av korte tidshorisonter og innebærer få forpliktelser utover selve handelen eller kontraktsperioden. Strategiske samarbeid har imidlertid lang tidshorisont hvor partene jobber for langsiktig verdiskapning og mot et felles, strategisk mål.

Strategiske samarbeid etableres ofte med mål om å oppnå fordeler utover rene økonomiske gevinster, som for eksempel utvikling av kompetanse, prosessforbedringer, eller utvikling av nye systemer eller tjenester (Forsvarsdepartementet, 2021). Slike samarbeid kan innledningsvis medføre betydelige transaksjonskostnader, herunder ulike oppstarts-, omstillings- og koordineringskostnader (Forsvarsdepartementet, 2021; Kvalvik & Fjell, 2011). Dermed kan årsaken til at strategiske samarbeid kjennetegnes av lange tidshorisonter forklares med at (1) det vil kreve tid å realisere de ønskede gevinstene, og (2) følgelig kan det ikke forventes at merkostnadene knyttet til å inngå samarbeidet umiddelbart tilbakebetales (Johnson, 1999). Aktørene må være villige å opprettholde relasjonen og akseptere disse merkostnadene inntil de ønskede effektene av samarbeidet er oppnådd (Fawcett et al., 2008).

## Interaksjonshyppighet

Kjennetegnet interaksjonshyppighet omhandler hvor ofte organisasjonene interagerer med hverandre, både på et organisatorisk og et mellommenneskelig plan. På det mellommenneskelige planet innebærer dette frekvensen av kommunikasjon, både i form av fysiske møter og elektronisk kommunikasjon, eller hvor ofte oppgaver utføres sammen. Organisatorisk omhandler kjennetegnet innkjøps- eller salgsvolum og transaksjonshyppigheten mellom partene (Rinehart et al., 2004). Samarbeidsbaserte relasjoner kjennetegnes av høy interaksjonshyppighet, gjerne i form av jevnlig kommunikasjon og koordinering, transaksjoner som omfatter store kvantum eller høye kostnader, og/eller hyppige og gjentakende leveranser. I motsetning assosieres relasjoner hvor det er en armlengdes avstand mellom partene av lav interaksjonshyppighet med begrenset kommunikasjon og koordinering samt engangskjøp som utgjør en liten andel av organisasjonens totale forretningsvolum.

For å sikre at omfattende, kompliserte og viktige oppgaver utføres, vil organisasjoner bruke mye tid og ressurser på å følge opp utførelsen, og opprette mange kontaktpunkter mellom partene. Den høye interaksjonshyppigheten, og de medfølgende kostnadene, rettfærdiggjøres dermed av at det reduserer risiko og styrker kontroll (Pedersen, 2023). Samtidig avhenger den mellommenneskelige og den organisatoriske interaksjonshyppigheten av hverandre. Dersom anskaffelsen utgjør en stor andel av organisasjonens totale transaksjonsvolum, er det ofte behov for et tettere samarbeid. Ved høy interaksjonshyppighet i relasjonen bør det derfor følge store forventede gevinster av relasjonen (Rinehart et al., 2004). Relasjonens interaksjonshyppighet sier også noe om dynamikken i samarbeidet, og hvilken rolle partene har. I relasjoner med høy interaksjonshyppighet vil alle parter delta aktivt i utførelsen av aktivitetene, mens ved lav

---

---

interaksjonshyppighet kan enkeltparter være gratispassasjerer (Bakker et al., 2006; Schotanus & Telgen, 2007).

### **Omfang**

Det tredje kjennetegnet i typologien er omfang, og beskriver både bredden og dybden av oppgavene som utføres i relasjonen. Bredden viser til hvor mange forskjellige typer oppgaver eller aktiviteter det samarbeides om, mens dybden refererer til hvor mange faser av materiellets eller tjenestens livssyklus det samarbeides om. Omfang sier dermed noe om ansvarsbyrden som fordeles mellom partene (Sanders et al., 2007).

Strategiske samarbeid kjennetegnes av at motparten involveres og tildeles ansvar for et stort omfang av oppgaver og aktiviteter knyttet til utvikling, anskaffelse, leveranser eller forvaltning av et materiell eller en tjeneste. Ved å involvere samarbeidspartnere tidlig i anskaffelsesprosessen vil de i større grad ha mulighet til å påvirke det endelige sluttproduktet, og FMA vil bedre kunne utnytte partnerens kompetanse gjennom hele materiellets eller tjenestens livssyklus (Olsen & Ellram, 1997; Sanders et al., 2007). I motsetning vil mer transaksjonsbaserte relasjoner kjennetegnes av et lite omfang av oppgaver i en svært begrenset del av en anskaffelsesprosess. For eksempel vil slike relasjoner inngås i forbindelse med utførelse av én enkelt oppgave eller leveranser av én type materiell eller vare basert på et behov som er forhåndsdefinert av forsvarssektoren uten betydelig involvering av en leverandør eller annen motpart. Følgelig involveres motparten relativt sent i anskaffelsesprosessen, gjerne i forbindelse med budgivning i en anbudskonkurranse, eller for å konsolidere innkjøp for å oppnå økt forhandlingsmakt og bedre betingelser hos en leverandør. Dette uten at relasjonen involverer videre samarbeid i andre deler av partenes virksomheter.

### **Produkt- og tjenestekarakteristikker**

Kjennetegnet produkt- og tjenestekarakteristikker skiller mellom hvorvidt relasjonene inngås for anskaffelse eller leveranser av (1) materiell og tjenester som kan betegnes som ferdigutviklede (også kalt hylleware) eller som har betydelig grad av standardisering, eller for anskaffelse eller leveranser av (2) materiell og tjenester som krever kundetilpassing eller nyutvikling. Disse forholdene påvirker videre hvordan markedene for disse produktene ser ut.

Materiell og tjenester med høy grad av standardisering og liten grad av kundetilpassing forbindes med transaksjonsbaserte relasjoner og relasjoner med lav grad av samarbeid (Dyer et al., 1998; Lambert et al., 1996; Rinehart et al., 2004; Sanders et al., 2007). Det er gjerne flere likeverdige tilbydere for denne type produkter og tjenester, noe som medfører lave kostnader ved et eventuelt bytte av leverandør. Videre kjennetegnes markedene for disse produktene av stort tilbud, sterk konkurranse blant leverandørene og lav forsyningsrisiko (Kraljic, 1983). I motsetning forbindes anskaffelser hvor det er behov for utvikling eller kundetilpassing av materiell og tjenester med samarbeidsbaserte relasjoner (Bakker et al., 2006; Dyer et al., 1998). Det betyr at det vil være få tilbydere, høye byttekostnader og høy forsyningsrisiko (Kraljic, 1983). En del av forklaringen for sammenhengen mellom samarbeid og kundetilpassede produkter og tjenester er at det krever kommunikasjon og interaksjon for å kunne utvikle den type materiell og for å

---

---

utnytte motpartens kompetanse, som diskutert under kjennetegnet interaksjonshyppighet. En annen del av forklaringen er at samarbeid kan være et virkemiddel for å sikre bedre håndtering av forsyningsrisiko gjennom informasjonsdeling og felles planlegging.

### **Strategisk viktighet**

Strategisk viktighet omhandler i denne sammenheng hvor nært materiellet eller aktiviteten er knyttet til organisasjonens kjerneaktiviteter eller kjernevirksomhet (Dyer et al., 1998; Sanders et al., 2007). Dette kjennetegnet sier noe om betydningen av relasjonen og formålet ved relasjonen for organisasjonens forretningsvirksomhet og strategi.

Aktiviteter av lav strategisk viktighet omfatter leveranser innen sektorens støttevirksomhet eller tilretteleggende virksomhet hvor en kvalitetsøkning utover hva som ansees som tilfredsstillende ikke direkte vil resultere i en styrking av Forsvarets operative evne. Et eksempel på dette kan være om FMA inngår rammeavtaler for kontorrekvisita. Aktiviteter av høy strategisk viktighet vil derimot være nært knyttet til sektorens kjernevirksomhet, og en økning i kvalitet eller kapasitet vil direkte resultere i en styrking av Forsvarets operative evne. Et eksempel på dette kan være anskaffelse av ubåter, noe som er avgjørende for Forsvarets evne til å drive avskrekking og utøve militærmakt (Forsvarskommissjonen, 2023). Den strategiske viktigheten fordrer, i den grad aktiviteten ikke skal eller kan utføres på egenhånd (Prahalad & Hamel, 2009), at organisasjonene samarbeider. Dårlig utførelse kan svekke operativ evne, og organisasjonen er dermed avhengig av relasjonen, noe som igjen påvirker organiseringen og utformingen av relasjonen (Bakker et al., 2006; Sanders et al., 2007).

### **Boks 3.2 – Avgrensninger mot tilgrensede begreper**

I de siste årene har det blitt rettet mye oppmerksomhet i forsvarssektoren mot tilgrensede begreper til strategisk samarbeid, med prestasjonsbasert logistikk (PBL) som et særlig fremtredende eksempel. PBL omhandler den militære anvendelsen av presasjons- eller ytelsesbaserte kontrakter. Kjernen i PBL innebærer, ifølge Gulichsen et al. (2011), å forplikte leverandøren til å levere et ønsket resultat (for eksempel operativ tilgjengelighet på materiell) fremfor produkter og tjenester (for eksempel reservedeler eller vedlikeholdstimer). PBL-avtaler kan være transaksjons- eller samarbeidsbasert siden ytelsesbaserte kontrakter ikke forbindes med et betsemt omfang av aktiviteter, interaksjonshyppighet eller strategisk viktighet slik strategisk samarbeid gjør. Videre innebærer PBL et kunde–leverandørforhold mellom partene, hvilket betyr at PBL kun kan være en vertikal relasjon. En siste, og den viktigste forskjellen mellom begrepene kommer av at PBL karakteriseres av en ytelsesbasert kontrakt. I strategisk samarbeid er det derimot ikke noe krav om at avtalen mellom partene må være ytelsesbasert.

---

---

## 4 Evalueringsrammeverk

I kapittel 3 definerte vi hva strategisk samarbeid er. Når strategisk samarbeid omtales videre i rapporten referer vi dermed til de tidligere presenterte definisjonene for vertikale og horisontale strategiske samarbeid.

I dette kapitlet presenterer vi rammeverket vi har utarbeidet for å evaluere i hvilken grad FMA er innrettet for å oppnå vellykkede strategiske samarbeid med eksterne aktører. Formålet med rammeverket er å kunne evaluere FMAs innretning og prestasjon i ulike strategiske samarbeid. Evalueringer ved bruk av rammeverket har som mål å sikre erfaringer og læring slik at FMA kan bedre utnytte strategiske samarbeid i fremtiden, og at FMA kan utvikle institusjonell kompetanse om gjennomføring av strategisk samarbeid (Hoffmann, 2005).

Rammeverket fokuserer på hvordan interne rutiner og prosesser i FMA, rutiner og prosesser som utføres med samarbeidspartner, samt FMAs organisering, ressurser og kompetanse påvirker det strategiske samarbeidets ytelse. Rammeverket muliggjør en systematisk tilnærming til det å identifisere mulige styrker og svakheter i FMAs oppsett i dag, og peke på konkrete tiltak som forbedrer oppsettet. Figur 4.1 viser hvordan rammeverket kan anvendes til å identifisere læringspunkter som omhandler FMAs prosesser og rutiner, organisering og ressurser- og kompetansebehov i forskjellige stadier i et strategisk samarbeid.



*Figur 4.1 Ved å evaluere FMAs prestasjon i ulike strategiske samarbeid kan vi identifisere konkrete læringspunkter knyttet til FMAs interne prosesser og rutiner, organisering og ressurs- og kompetansebehov.*

Rammeverket er utformet for å brukes i evalueringer av FMAs innsats i ulike strategiske samarbeid. Ved å observere hvordan FMA utformer, styrer og henter gevinster ut av et strategisk samarbeid kan vi identifisere på hvilke måter FMAs innretning bidrar til at samarbeidet lykkes eller ikke. I den forbindelse er det avgjørende at også områder hvor FMA lykkes fremheves i evalueringen, ikke bare områder hvor det oppstår utfordringer.

---

---

Fremgangsmåten for utarbeidelse av rammeverket er den samme som for utarbeidelsen av typologi, og er basert på relevant litteratur og erfaringer fra FMA. Fremgangsmåten for hvordan rammeverket ble utarbeidet er beskrevet i kapittel 2.

Vi utarbeidet rammeverket basert på to overordnede spørsmål:

- 1) *hvilke egenskaper kjennetegner vellykkede strategiske samarbeid?*
- 2) *hvilke forutsetninger bør ligge til grunn for at det strategiske samarbeidet skal oppnå disse egenskapene?*

Egenskapene hjelper oss å vurdere hvorvidt et samarbeid er vellykket, og på hvilke måter det er vellykket. Forutsetningene forklarer oss hvordan organisasjoner oppnår vellykkede strategiske samarbeid, og er derfor avgjørende for å forklare hvorfor et samarbeid er vellykket eller ikke.

I de påfølgende delkapitlene vil vi først gjennomgå og beskrive egenskapene, og hvorfor de er viktige. Deretter forklarer vi forutsetningene som ligger til grunn for vellykkede strategiske samarbeid og på hvilke måter de bidrar til å oppnå de viktige egenskapene ved vellykkede strategiske samarbeid.

#### **4.1 Egenskaper**

I rammeverket definerer vi tre overordnede egenskaper ved vellykkede samarbeid. De tre egenskapene er tillit, koordinasjon og gjensidighet avhengighet mellom partene (se tabell 4.2).

Egenskapene er valgt med bakgrunn i relevant litteratur om offentlig-private samarbeid, kommersielle samarbeid og internasjonale anskaffelsessamarbeid. Selv om tillit, koordinasjon og gjensidig avhengighet assosieres med vellykkede samarbeid, pekes det like ofte på at fravær av disse egenskapene er årsak til at én eller flere av partene i relasjonen ikke oppnår det de ønsket med samarbeidet. Det må likevel understrekes at strategiske samarbeid er kompliserte relasjoner som påvirkes av ulike interne og eksterne faktorer (se for eksempel Barratt, 2004; Fawcett et al., 2015; Pedersen, 2023) For eksempel hvilke deltakere som er involvert, samt hvilken stat og bransje samarbeidet eksisterer i (Dyer & Chu, 2000; Osei-Kyei & Chan, 2014). I litteraturen anvendes det en rekke begreper og beskrivelser av egenskaper som er til dels overlappende. Vi har valgt å gruppere de ulike egenskapene vi har identifisert i litteraturen til de tre overordnede egenskapene: tillit, koordinasjon, og gjensidig avhengighet. Dette er vist i tabell 4.1.

Egenskaper fra litteraturen	Kilde	Rammeverkets egenskaper
<b>Tillit</b>	Barratt, 2004; Das & Teng, 2001; Day et al., 2013; Dwyer et al., 1987; Dyer & Chu, 2000; Fawcett et al., 2012; Rinehart et al., 2004; Whipple et al., 2010; Williamson, 1985	<b>Tillit</b>
<b>Åpenhet</b>	Barratt, 2004; Day et al., 2013; Mohr & Spekman, 1994	
<b>Villighet</b>	Day et al., 2013	
<b>Kommunikasjon</b>	Barratt, 2004; Dyer & Singh, 1998; Mohr & Spekman, 1994; Sanders & Premus, 2005	<b>Koordinasjon</b>
<b>Koordinasjon</b>	Cao & Zhang, 2011; Gulati et al., 2012; Johnston et al., 2004; Mohr & Spekman, 1994	
<b>Gjensidighet</b>	Barratt, 2004; Dyer et al., 2018; Dyer & Singh, 1998; Williamson, 1985	<b>Gjensidig avhengighet</b>
<b>Forpliktelse</b>	Mohr & Spekman, 1994; Rinehart et al., 2004	
<b>Avhengighet</b>	Dyer et al., 2018	

Tabell 4.1 Egenskaper ved vellykkede strategiske samarbeid.

Egenskapene i tabell 4.1 er beskrivende for vellykkede strategiske samarbeid. I likhet med strategisk samarbeid, er ikke egenskapene målsettinger i seg selv, men må sees i sammenheng med gevinstene som realiseres. Oppnåelse av egenskapene er derimot avgjørende for at organisasjoner kan realisere de forutsette gevinstene ved samarbeidet. I de påfølgende delkapitlene utdyper vi derfor egenskapene, som er presentert i tabell 4.2, og hvorfor de er avgjørende for å oppnå gevinstene knyttet til strategisk samarbeid.



Egenskap	Definisjon
<b>Tillit</b>	Partene forventer at motparten oppfyller forpliktelsene sine, handler i god tro, ikke utnytter forholdet på bekostning av partneren og har evne til å utføre oppgaver på en tilfredsstillende måte (Das & Teng, 2001; Dyer & Chu, 2000)
<b>Koordinasjon</b>	Tilsiktet og systematisk tilpasning eller justering av partenes handlinger for å oppnå felles bestemte mål (Gulati et al., 2012)
<b>Gjensidig avhengighet</b>	Partene anerkjenner at de er avhengige av hverandre for å kunne oppnå det de ønsker (Mohr & Spekman, 1994)

Tabell 4.2 Egenskaper for et vellykket samarbeid.

#### 4.1.1 Tillit

Tillit defineres i litteraturen som et todimensjonalt fenomen (Das & Teng, 2001), der en dimensjon omfatter det som på engelsk kalles «*goodwill trust*». Det innebærer at en part forventer at motparten oppfyller forpliktelsene sine, gjør justeringer som oppfattes å være i god tro og ikke utnytter partneren dersom muligheten oppstår (Dyer & Chu, 2000). Den andre dimensjonen omfatter kompetansetillit («*competence trust*») hvor en part forventer at motparten har tilstrekkelig kompetanse og ressurser for å utføre en oppgave på tilfredsstillende vis (Das & Teng, 2001).

Tilliten mellom samarbeidspartnere er avgjørende fordi ansvar og myndighet for viktige oppgaver overføres til samarbeidspartneren, noe som medfører en overføring av kontroll (Child et al., 2005; Das & Teng, 1998; Fawcett et al., 2015). Dersom FMA har tillit til at samarbeidspartneren handler til deres beste, vil FMA kunne bruke mer tid og ressurser på å utføre egne oppgaver fremfor å følge opp samarbeidspartneren. Dermed vil transaksjonskostnadene knyttet til samarbeidet reduseres, for eksempel i form av lavere styrings- og koordineringskostnader (Dyer & Singh, 1998; Spremann, 1987; Williamson, 1985).

Oppnåelse av tillitt mellom to uavhengige parter er krevende, særlig når konsekvensene av feil er store. På en side må partene ha tillit til at motparten har den nødvendige kompetansen for å utføre oppgavene (Das & Teng, 2001). Samtidig forholder partene seg til en risiko for at motpartene opptrer på en opportunistisk måte, som følge av at partene kan ha motstridende interesser (Dyer & Chu, 2000; Williamson, 1985). Opportunisme innebærer at partene handler ut fra egeninteresse fremfor samarbeidspartnerens interesser, dersom omstendighetene ligger til rette for det. Williamson (1985) påpeker at det på ingen måte forutsettes at alle samarbeidspartnere opptrer på en opportunistisk måte, men at noen samarbeidspartnere opptrer opportunistisk noen ganger. I prinsippet betyr det at risikoen for opportunistisk adferd kan inntreffe når som helst, så lenge omstendighetene tillater det.

---

---

Risikoen for opportunistisk adferd i en relasjon forsterkes av informasjonsasymmetri<sup>4</sup>. En aktør kan opptre opportunistisk uten at motparten vet om det (Williamson, 1985). I samarbeid som preges av stort omfang og hyppig interaksjon mellom en rekke aktører, gjerne om temaer av høy teknologisk og domenebasert kompleksitet vil partene i samarbeidet stadig handle på forskjellig informasjonsgrunnlag. I tråd med Williamsons (1985) betraktninger om opportunistisme fremhever prinsippal-agent-teori risikoen for opportunistisk adferd når ansvar delegeres og informasjonsasymmetri er tilstede (Spremann, 1987). Når FMA inngår et strategisk samarbeid, og følgelig overfører ansvar og myndighet til samarbeidspartneren, ønsker prinsippalen (FMA) at agenten (samarbeidspartneren) handler i tråd med FMAs interesser. FMA kan gjennom kontraktsvilkår og andre kontrollmekanismer forsøke å påvirke samarbeidspartneren til å handle til FMAs beste (Alqahtani et al., 2023), men FMA må til syvende og sist akseptere en viss risiko for at samarbeidspartneren opptre opportunistisk (Williamson, 1985). FMA disponerer riktignok flere virkemidler for å redusere denne risikoen.

FMA kan gjennom formelle virkemidler som kontraktsvilkår (Krishnan et al., 2016) og uformelle virkemidler (Child et al., 2005) utøve kontroll og forme relasjonen mellom partene over tid. Williamson (1985) påpeker at det er usannsynlig at partene har vurdert alle mulige problemstillinger ved utforming av kontrakt, og at risikoen for opportunistisme er størst i situasjoner partene i relasjonen ikke har tatt stilling til. Child et al. (2005) argumenterer derfor for at uformelle kontrollmekanismer som regulerer relasjonen er avgjørende, og at partene kan forhindre opportunistisk opptreden ved å bygge tette personlige og organisatoriske bånd. Når partene bygger organisatoriske og personlige bånd, og dermed tillit til hverandre, forventes det at mange av de formelle kontrollmekanismene etterhvert erstattes med uformelle (Dyer & Chu, 2000; Dyer & Singh, 1998).

Om det strategiske samarbeidet preges av mistenksomhet og mistillit mellom partene kan det få konsekvenser for hvilke gevinster FMA kan hente ut (Alqahtani et al., 2023). Blant annet kan partene bli frustrerte og demotiverte av manglende tillit, og dermed mindre villige til å investere i og forplikte seg til samarbeidet (Day et al., 2013). For eksempel peker Heuninckx (2017) på at lav tillit bidrar til høye transaksjonskostnader i militære anskaffelsessamarbeid gjennom NSPA og EU-organer der anskaffelsesvirksomheten som skal anskaffe materiell ikke evner å oppgi ansvar til tredjeparten og dermed dupliserer arbeidet. I likhet peker Øverseth et al. (2023) på at manglende tillit<sup>5</sup> til NSPA hindrer at samarbeid inngås i utgangspunktet, og at FMA dermed ikke får hentet ut gevinstene et slik samarbeid kan gi.

Fra Williamsons (1985) argumentasjon kan vi tegne forholdet mellom transaksjonskostnader og tillit som vist i figur 4.2. Dersom organisasjonen viser større grad av tillit til samarbeidspartneren, vil transaksjonskostnadene ved samarbeidet synke. De reduserte transaksjonskostnadene medfører at ressurser og kompetanse partene forvalter kan anvendes mot verdiskaping i samarbeidet, eller frigjøres til å utføre andre oppgaver i egen organisasjon (Mohr & Spekman,

---

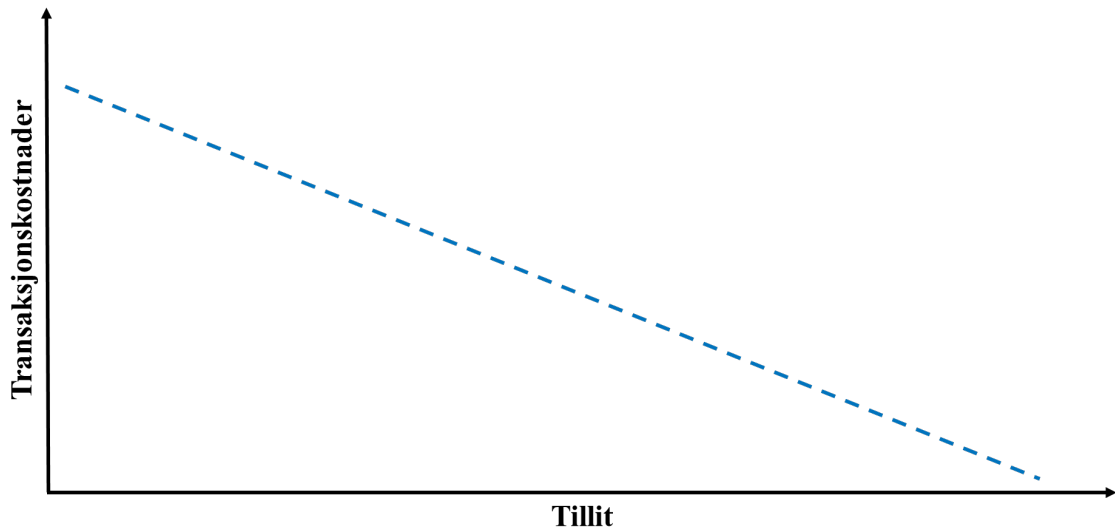
<sup>4</sup> Informasjonsasymmetri: Partene har forskjellig informasjons- og kunnskapsgrunnlag.

<sup>5</sup> Samarbeid med NSPA kan medføre overføring av ansvar for oppgaver prosjektleder står direkte ansvarlig for og vurderes etter. Prosjektleder er derfor motvillig til å la andre utføre oppgaven.

---

---

1994). Med økt tillit følger det at organisasjonen tar større risiko fordi kontroll overføres til samarbeidspartneren (Das & Teng, 1998). Risikoen oppstår på bakgrunn av at samarbeidspartner kan opptre opportunistisk (Spremann, 1987; Williamson, 1985) eller mangler kompetanse (Das & Teng, 1998).



Figur 4.2 Tillitskurven.

I rammeverket vurderes FMAs tilnærming til tillit og kontroll, og på hvilken måte FMAs innretning bidrar til å senke transaksjonskostnadene i det strategiske samarbeidet slik at de ønskede effektene fra samarbeidet kan hentes ut.

#### 4.1.2 Koordinasjon

Koordinasjon omhandler samarbeidspartnerenes evne til å legge og utføre en felles plan, samt justere planen underveis dersom forutsetningene endres (Gulati et al., 2012). I likhet med tillit bidrar koordineringen mellom partene til å redusere transaksjonskostnadene i samarbeidet. Gjennom å tilpasse rutiner og prosesser til hverandre kan partene fremskaffe informasjon, ressurser og kompetanse til rett tid (Barratt, 2004; Mohr & Spekman, 1994). På denne måten kan partene unngå forsinkelser og kostnadsoverskridelser. Koordinasjon omfatter også partenes evne til å kommunisere behovene sine til hverandre. Manglende eller dårlig kommunikasjon har blitt fremhevet som en av hovedårsakene til at strategiske samarbeid feiler, særlig når organisasjonene har lite kjennskap til hverandre fra før (Ellram & Edis, 1996; Tang et al., 2012).

I strategiske samarbeid må FMA og deres samarbeidspartnere sikre en forutsigbar og etterprøvable beslutningsprosess, og tydeliggjøre forventninger mellom partene (Mohr & Spekman, 1994). Likevel må partene oppnå en viss hastighet i beslutningene slik at oppgaver blir utført tidsriktig, og samarbeidet har fremdrift (Bakker et al., 2006; Schotanus & Telgen, 2007). Det fordrer at partene har evne til å internt koordinere sine aktiviteter, ressurser og enheter.

---

I strategiske samarbeid er interaksjonsryktheten stor (Rinehart et al., 2004), og det kan være mange kontaktpunkter mellom organisasjonene som samarbeider (Lambert et al., 1996; Lejeune & Yakova, 2005). Dersom FMAs samarbeidspartnere opplever at kommunikasjonen fra FMA er uklar, kan det medføre forvirring og usikkerhet i gjennomføringen av oppgavene. For eksempel kan partene risikere at feilaktige prioriteringer blir gjort, eller at kritiske oppgaver faller mellom to stoler. I tillegg kan dette åpne døren for opportunistiske aktører (Howard et al., 2016). Velkoordinerte samarbeid kjennetegnes derimot av tydelig kommunikasjon og at forventninger er avklart mellom partene (Barratt, 2004). På denne måten forhindres misforståelser, og samarbeidsprosessene forbedres ettersom partene lærer fra hverandre og videre tilpasser sine rutiner og prosesser til samarbeidspartneren (Dyer et al., 2018; Whipple & Frankel, 2000).

Koordineringen av samarbeidet kompliseres ytterligere av at FMA handler på vegne av Forsvaret (Alqahtani et al., 2023). I enkelte anskaffelser vil behovet være veldefinert og konstant, som betyr at liten grad av brukerinvolvering er nødvendig. For andre anskaffelser, særlig innenfor IKT og sammensatte systemer som må passe inn i en større struktur, kan Forsvarets behov være mer dynamisk. Tett kontakt med bruker er derfor nødvendig for å sikre anskaffelsens relevans (Elstad et al., 2022; Pedersen, 2023). Siden FMA anskaffer materiell på vegne av Forsvaret (brukeren) er det derfor avgjørende at FMA forstår brukerens behov. Eventuelle endringer i behovet må kommuniseres tydelig til samarbeidspartneren, slik at prosesser kan tilpasses. Samtidig må FMA og samarbeidspartneren ha vilje og evne til å justere seg etter endringer i planen (Gulati et al., 2012), og tilpasse rutiner og prosesser slik at gevinstene fra samarbeidet kan realiseres (Dyer & Singh, 1998).

I rammeverket evalueres FMAs evne til å koordinere aktivitetene i et strategisk samarbeid, og hvordan FMA som organisasjon legger til rette for effektive prosesser og ressursbruk internt og sammen med samarbeidspartneren. Det er mange forhold som påvirker samarbeidets evne til å koordinere, og rammeverket identifiserer forhold FMA kan kontrollere på egenhånd, og forhold som krever at både FMA og samarbeidspartnerne deres finner løsninger sammen.

### **4.1.3 Gjensidig avhengighet**

Gjensidig avhengighet i et samarbeid handler om at partene anerkjenner at de er avhengige av hverandre for å kunne oppnå det de ønsker med samarbeidet, og at det vil gi dem større nytte enn hva de kan oppnå alene (Mohr & Spekman, 1994). Den gjensidige avhengigheten oppstår i en relasjon hvor partene oppnår gjensidige fordeler av å samarbeide. Dermed blir partene engasjert og forpliktet til hverandre, og partene blir villige til å yte innsats i samarbeidet (Day et al., 2013). Ettersom partene i det strategiske samarbeidet blir mer forpliktet til hverandre vil partene i større grad jobbe for å balansere kortsiktige problemstillinger med den langsiktige måloppnåelsen i samarbeidet (Mohr & Spekman, 1994).

Det kan være utfordrende å oppnå gjensidig avhengighet for en relativt liten nasjon som Norge, når vi samarbeider med internasjonale aktører. FMAs påvirkningskraft kan være mindre enn ønsket både i samarbeid med andre stater i horisontale samarbeid, men også i samarbeid med

---

---

store utenlandske leverandører av militært materiell. Som følge av dette er det avgjørende at FMA besitter unike ressurser, kapabiliteter og kompetanser som er attraktive og relevante for mulige samarbeidspartnere. Ved å kombinere såkalte «komplementære ressurser» med en samarbeidspartner, kan partene skape gjensidig avhengighet og skape merverdi (Dyer & Singh, 1998).

Et eksempel på komplementære ressurser i et vertikalt samarbeid kan eksempelvis være at FMA får tilgang til unik kompetanse eller teknologi gjennom et samarbeid med en ekstern leverandør. Samtidig vil leverandøren, gjennom å samarbeide med FMA, kunne dra nytte av tettere brukerkontakt med Forsvaret, noe som vil heve deres forståelse av den militære kunden og det militære brukerbehovet. Dermed kan leverandøren ikke bare levere bedre produkter til Forsvaret, men også til det internasjonale forsvarsmarkedet for øvrig. I tillegg kan leverandørens samarbeid med Forsvaret og FMA være et viktig kvalitetsstempel for produktene og tjenestene deres, og styrke leverandørens omdømme. I et horisontalt samarbeid kan komplementære ressurser for eksempel være kompetansen de forskjellige aktørene besitter. I det norsk-tyske ubåtsamarbeidet har Tyskland kompetanse om ubåt og kunnskap om industrien og markedet som Norge ikke har, mens Norge har unik kompetanse om missiler. Det forventes derfor at kombinasjonen av disse ressursene skal skape merverdi i form av forsvarsevne som partene ikke hadde klart å oppnå på egenhånd.

I tillegg til at gjensidig avhengighet bidrar til at alle parter får nytte av gevinstene av samarbeidet, innebærer det også at alle parter er eksponert for risikoen samarbeidet medfører (Alqahtani et al., 2023; Mohr & Spekman, 1994). På en side kan sterk gjensidig avhengighet skape innlåsingeffekter, hvor partene vil kunne oppleve høye byttekostnader dersom det strategiske samarbeidet av ulike årsaker avsluttes. På den andre siden kan innlåsingeffekter skape sterkere forpliktelse til samarbeidets suksess. Eksempler på dette er transaksjonsspesifikke investeringer, det vil si investeringer i ressurser og kompetanse som har liten eller ingen verdi utenfor det aktuelle samarbeidet (Dyer & Singh, 1998). En transaksjonsspesifikk investering kan for eksempel innebære investeringer i Eiendom, bygg og anlegg (EBA), produksjonsmateriell eller rekruttering av kompetanse som muliggjør større verdiskaping i samarbeidet. Gjensidige avhengigheter kan også oppstå gjennom avhengigheter i prosesser. Dersom en organisasjon ikke kan utføre en prosess på egenhånd, for eksempel å ha tilgang til et bestemt leverandørmarked (Heuninckx, 2017), kan byttekostnadene til en ny partner være uoverkommelige, særlig hvis samarbeidet er omfattende og partene er tett integrert (Sanders et al., 2007).

Den gjensidige avhengigheten mellom partene er ikke nødvendigvis symmetrisk. Det vil si at den ene parten i større grad kan være avhengig av den andre. En slik ulikhet kan i verste fall motivere opportunistisk adferd hos den mindre avhengige parten (Williamson, 1985), og påvirke tilliten i samarbeidet negativt. Avhengighetene kan også forandre seg over tid ettersom teknologi, prioriteringer og omgivelsene endrer seg (Dyer & Singh, 1998). Hvis de gjensidige avhengighetene opphører kan det tyde på at samarbeidet har gått sin gang, og partnerskapet dermed bør videreutvikles eller avsluttes (Dyer et al., 2018).

---

---

For å oppsummere er gjensidig avhengighet avgjørende for at samarbeidspartene yter innsats i samarbeidet og er forpliktet til hverandre. Det er de gjensidige avhengighetene som gir grunnlag for verdiskapingen og innovasjonen i samarbeidet ved at partene utnytter komplementære ressurser og kapabiliteter for å skape merverdi (Dyer & Singh, 1998).

I rammeverket evaluerer vi dermed om FMAs innretning bidrar til å skape gjensidige avhengigheter mellom partene og hvordan FMA utnytter de gjensidige avhengighetene for å oppnå effekt.

## **4.2 Forutsetninger**

I forrige kapittel identifiserte vi hvilke egenskaper som kjennetegner vellykkede strategiske samarbeid og hvorfor det er viktig at de realiseres for å gjennomføre vellykkede strategiske samarbeid. Egenskapene vi identifiserte har som fellestrekk at de favner bredt og er vanskelige å måle. For å operasjonalisere rammeverket har vi derfor identifisert en rekke forutsetninger som ligger til grunn for å oppnå tillitsfulle, velkoordinerte og gjensidig avhengige strategiske samarbeid.

I de påfølgende delkapitlene gir vi en forklaring av alle forutsetningene i rammeverket og hvorfor de er relevante for strategisk samarbeid i FMA. I delkapitlene forklarer vi først kort hva forutsetningene omfatter, før vi i større detalj peker på konkrete utfordringer og muligheter knyttet til det å oppfylle forutsetningene. Denne rapporten dekker naturligvis ikke alle mulige utfordringer og muligheter, vi sikter inn på de forholdene vi forventer at blir mest relevante for FMA. Vi oppsummerer hvert delkapittel med noen eksempler på spørsmål som kan være relevante for en fremtidig evaluering av strategisk samarbeid.

I delkapitlene presenterer vi ikke en fremgangsmåte for hvordan forutsetningene skal vurderes i en evaluering. Dette er fordi rammeverket ikke er testet i en faktisk evaluering på tidspunktet rapporten er skrevet. Som en del av den iterative forskningsmetoden som ligger til grunn for utarbeidelsen av rammeverket, anbefaler vi at rammeverket tilpasses og videreutvikles etter at det har blitt testet.

### **4.2.1 Samordnede målsettinger**

Samordnede målsettinger betyr at partenes strategiske målsettinger kan realiseres gjennom samarbeidet uten at det negativt påvirker motpartens egne strategiske mål, aller helst at de er gjensidig fordelaktige (Mohr & Spekman, 1994). Fastsettelse av målsettinger for samarbeidet er avgjørende for å planlegge aktivitetene partene skal utføre, og for å sikre at partene kan oppnå de fordelene de ønsker som følge av samarbeidet (Alqahtani et al., 2023; Mohr & Spekman, 1994; Schotanus et al., 2010; Whipple & Frankel, 2000).

Hvis partenes målsettinger ikke er koordinerte kan konflikter oppstå i samarbeidet (Mohr & Spekman, 1994). Partene vil dermed oppleve økte transaksjonskostnader, og at forventede gevinster ved samarbeidet ikke blir realisert. Samtidig vil slike konflikter være skadelige for

---

---

tilliten for samarbeidet (Child et al., 2005). Det er derfor avgjørende at partene er innforstått med samarbeidspartnerens forventninger til samarbeidet slik at mulige konflikter kan identifiseres på forhånd, og at partenes interesser ivaretas (Whipple & Frankel, 2000).

Whipple og Frankel (2000) påpeker at strategiske samarbeid ikke alltid utelukkende er vinn-vinn forhold slik de ofte fremstilles som, men at samordningen av målsettinger innebærer at partene må forhandle. Derfor må FMA være tydelig i prioriteringen av sine målsettinger slik at de viktigste blir ivaretatt i samarbeidet. Forhandlingen medfører at egne målsettinger ikke alltid kan oppnås, og om avviket mellom partenes målsettinger blir for stort, eller at sentrale målsettinger ikke kan realiseres kan det tyde på at samarbeidet bør avsluttes (Dyer & Singh, 1998). For å sikre at partenes målsettinger er samordnede, argumenter Whipple og Frankel (2000) for at partene bør definere tydelige mål for samarbeidet. Da kan partene etablere konkrete prosesser og planlegge rundt de allerede avtalte målene. Defineringen av målsettinger kan for eksempel formaliseres i en kontrakt. Das og Teng (1998) understreker samtidig viktigheten av at partene ikke er for strenge ved fastsettelse av målsettinger da dette kan virke avskrekkende for å inngå strategisk samarbeid. Målsettinger som er fleksible kan i større grad bidra til innovasjon og utvikling i samarbeidet. Whipple og Frankel (2000) peker også på risikoene ved at partene ikke er fleksible ved fastsettelse av målsettinger. De understreker viktigheten av regelmessige møter mellom samarbeidspartnere for å planlegge og revidere mål slik at samarbeidet forblir relevant for alle parter, og for å kontinuerlig forbedre relasjonen.

Både forsyningssikkerhet og mål om interoperabilitet er årsaker til at horisontale anskaffelses- og forvaltningssamarbeid oppstår mellom allierte stater (Lorell & Lowell, 1995; Lorell & Pita, 2016). Lorell og Pita (2016) identifiserer samarbeidspartnerens evne til å balansere sine industrielle, teknologiske og økonomiske målsettinger som en kritisk utfordring for vellykkede samarbeid. Industrisamarbeid<sup>6</sup> er et eksempel på en strategisk eller politisk målsetting for enkeltparter i horisontale samarbeid. I likhet med Lorell og Pita (2016) påpeker Heuninckx (2017) at ved inngåelse av industrisamarbeid er det ingen automatikk i at den beste leverandøren blir valgt, noe som kan føre til høyere kostnadsnivå, forsinkelser eller dårligere ytelse. Dette er en risiko enkelte stater kan akseptere dersom industrisamarbeid er en målsetting i seg selv. Dersom ikke alle parter deler denne målsettingen kan det imidlertid oppstå konflikter og misnøye.

---

<sup>6</sup> Tidligere kalt gjenkjøpsavtaler. Industrisamarbeidsavtaler forplikter samarbeidspartnerne til å kjøpe materiell og tjenester fra hverandres forsvarsindustri.

---

---

#### **Boks 4.1 – Samordnede målsettinger – mulige evalueringsspørsmål**

- Er partenes strategiske målsettinger for samarbeidet klart for alle parter, og er de samordnede?
- Hvilke rutiner finnes for å sikre at målsettingene forblir samordnede?

#### **4.2.2 Informasjonsdeling**

Informasjonsdeling omhandler deling av informasjon mellom samarbeidspartnerne der informasjonen er av betydning for utførelse av oppgaver og planlegging (Kembro et al., 2017). Et eksempel er hvilket tidspunkt en leverandør får tilgang til komponenter, forsinkelser i leveranser (Sanders & Premus, 2005) eller informasjon av strategisk natur som kan la organisasjonene planlegge og tilpasse virksomhetene sine for verdiskaping på lengre sikt (Day et al., 2013; Kembro et al., 2017). Informasjonsdeling mellom samarbeidende organisasjoner er avgjørende for å koordinere aktivitetene som skal utføres (Barratt, 2004; Fawcett et al., 2015; Rinehart et al., 2004), særlig i de mest omfattende samarbeidene (Fawcett et al., 2012). Informasjonsdeling kan dermed bidra til åpenhet og transparens i samarbeidet (Barratt, 2004), i tillegg til å skape tillit og gjensidig avhengighet mellom partene (Dyer & Singh, 1998)

Samtidig er det mange utfordringer, både praktiske og strategiske, knyttet til deling av informasjon. For lite, eller ufullstendig informasjon kan føre til misforståelser i planlegging og utførelse i gjennomføringen av aktivitetene. Samtidig kan for mye informasjon bli u håndterlig for mottakeren, og det er en fare for at informasjonen ikke blir tatt i bruk, noe som igjen kan lede til ineffektivitet og frustrasjon. Informasjonsdeling avhenger av at alle de involverte partene i et samarbeid er villige til å dele informasjon, og at de har systemer og prosesser som legger til rette for å dele og ta imot informasjonen (Dyer & Singh, 1998). Dersom en av organisasjonene i et strategisk samarbeid ikke er villig til å dele informasjon som de andre partene etterspør, tyder det på lav grad av tillit (Day et al., 2013). I noen tilfeller kan informasjonsdelingen i samarbeidet være asymmetrisk, noe som kan føre til risiko for opportunisme (Williamson, 1985). Organisasjoner er ofte beskyttende overfor informasjon knyttet til egne åndsverk, teknologi og forretningspraksis (Day et al., 2013), og kan dermed være motvillige til å dele denne typen informasjon, selv om det tjener alle deltakere i et strategisk samarbeid.

Det er også praktiske hindringer for effektivt å kunne dele informasjon i et samarbeid. Gode systemer for overlevering av data er nødvendige for effektiv informasjonsdeling, men ofte utfordrende å implementere (Sanders & Premus, 2005). For FMA vil særlig sikkerhet i overlevering og oppbevaring av informasjon være viktig. Ved overlevering og behandling av gradert informasjon vil det både være juridiske og tekniske hindringer. Dette stiller strenge krav til data-systemer og rutiner for overlevering, samt at mottakerne av informasjonen må være sikkerhetsklarert.

Et eksempel på nytten og viktigheten av informasjonsdeling er i utviklingsprogrammet av kampflyet Tornado. Gjennom tett samarbeid og formaliserte informasjonskanaler og -systemer,



---

---

både mellom industripartnere og partnerland, klarte partene å koordinere kravstillingsprosessen, og dermed løse utfordringer som preget tidligere samarbeidsprosjekter. Selv om partene hadde forskjellige behov innledningsvis, muliggjorde informasjonsdelingen anskaffelse av samme flytype og partene opplevde derfor stordriftsfordeler (DeVore, 2014). I lys av Tornados relative suksess bestemte statene seg for at samarbeid var den beste måten å fylle fremtidige kampflybehov. Ved å opprette en permanent informasjonsutvekslingskanal mellom toppledere for medlemsstatene, IEPG (Independent European Programme Group), kunne partene møtes jevnlig for å diskutere fremtidige anskaffelsesbehov. Ved å utveksle informasjon på strategisk nivå identifiserte partene felles behov før de bestemte seg for å samarbeide. Kravstillingsprosessen i Eurofighterprogrammet gikk dermed enklere (DeVore, 2014).

#### **Boks 4.2 – Informasjonsdeling – mulige evalueringsspørsmål**

- Deler FMA informasjon samarbeidspartneren?
- Har FMA etablerte rutiner og prosesser for å dele informasjon med samarbeidspartneren?
- Hvordan håndterer FMA informasjon de mottar fra samarbeidspartneren?
- Hvilke flaskehalsen hindrer informasjonsdeling i samarbeidet?

#### **4.2.3 Fordeling av risiko**

Risiko omhandler sannsynligheten for at hendelser som påvirker samarbeidet negativt inntreffer, og hva konsekvensene av de negative hendelsene er. Med fordeling av risiko refererer vi til hvordan konsekvensene av at risikofaktorer inntreffer påvirker de forskjellige partene i samarbeidet (Das & Teng, 2001). Fordeling av risiko bidrar til gjensidig avhengighet fordi partene har noe å tape dersom samarbeidet ikke lykkes (Osei-Kyei & Chan, 2014). Dermed reduseres sannsynligheten for gratispassasjerer i samarbeidet, og partene kan ha tillit til hverandres forpliktelse til samarbeidet (Dyer & Singh, 1998).

Das og Teng (2001) omtaler risiko i strategiske samarbeid som todelt. I likhet med alle andre prosjekter medfører strategiske samarbeidsprosjekter en prestasjonsrisiko, altså en sannsynlighet for at interne og eksterne forhold kan påvirke samarbeidets prestasjon negativt. Prestasjonsrisikoen eksisterer uavhengig av om prosjektet utføres på egenhånd eller gjennom samarbeid. Deling av slike risikofaktorer er ofte en konkret årsak til at organisasjoner inngår strategiske samarbeid i utgangspunktet (Das & Teng, 2001; Osei-Kyei & Chan, 2014). På den andre siden introduserer strategiske samarbeid en relasjonell risiko. Ved å overføre kontroll og ansvar til en ekstern samarbeidspartner eksponerer organisasjonen seg for en risiko som er unik til samarbeidsbaserte relasjoner, nemlig at samarbeidspartner er opportunistisk eller ikke klarer å oppfylle forpliktelsene sine. Das og Teng (2001) argumenterer dermed med at fordelene organisa-

---

---

sjonen oppnår med å redusere eksponering for prestasjonsrisiko må oppveie for eksponeringen for relasjonell risiko.

En hyppig årsak til at strategiske samarbeid feiler er at samarbeidspartene er uenige om fordelingen av prestasjonsrisiko. Særlig rapporterer private leverandører at offentlige kjøpere pålegger dem for stor andel risiko (Osei-Kyei & Chan, 2014). Et eksempel kan være at leverandøren forventes å utføre betydelige investeringer, uten tilstrekkelige garantier for fremtidig inntjening (for eksempel en langvarig rammeavtale). Det resulterer i at leverandøren enten påtar seg en risiko de ikke har kapasitet til å bære på sikt, og at leverandøren derfor ikke utfører investeringene, noe som igjen får konsekvenser for samarbeidets prestasjon. Disse konsekvensene kan for eksempel gi høyere priser eller forsinkelser.

Som vi ser i eksempelet må derfor prestasjonsrisiko og relasjonell risiko sees i sammenheng med hverandre (Das & Teng, 2001). Transaksjonskostnadsteori tilsier at enhver part vil foretrekke å overføre risiko for å minimere sin egen eksponering (Williamson, 1985). En logisk slutning vil derfor være at partene vil ønske å overføre all prestasjonsrisiko til motparten for å beskytte seg selv. I strategiske samarbeid ser vi derimot at en slik tilnærming til risikofordeling ikke fungerer på grunn av den relasjonelle risikoen som oppstår. Siden fordeling av risiko sannsynligvis sammenfaller med overføring av kontroll eksponerer dermed parten som minimerer egen risiko seg for relasjonell risiko ved at samarbeidsparten opptrer opportunistisk (Das & Teng, 2001).

Identifisering av viktige risikofaktorer bør starte så tidlig som mulig i et strategisk samarbeid, slik at partene kan fordele dem på en fornuftig måte (Tang et al., 2012). Dersom samarbeidspartnerne er innforstått med hvilke risikofaktorer som påvirker samarbeidspartneren, og hvordan deres risikobilde er forskjellig fra sitt eget, vil alle organisasjonene i samarbeidet ha bedre forutsetninger for å fatte beslutninger på vegne av samarbeidspartnerne sine.

#### **Boks 4.3 – Fordeling av risiko – mulige evalueringsspørsmål**

- Har partene evne til å bære risikoen som er fordelt til dem?
- Er risiko fordelt slik at partene er gjensidig avhengige?
- Hvilke vurderinger har FMA gjort rundt fordeling av risiko?

#### **4.2.4 Konfliktbehandling**

Konfliktbehandling omhandler partenes evne til å løse konflikter som oppstår i relasjonen. Etter som strategiske samarbeid blir mer omfattende og interaksjonshyppigheten økes, er det sannsynlig at konflikter oppstår. Uenigheter kan oppstå som følge av uforutsette problemstillinger, eller fordi partenes individuelle interesser kommer i konflikt.

---

---

For å minimere tid og ressurser brukt på å håndtere konflikter mellom partene er det dermed viktig at mekanismer for konflikthåndtering er etablert (Child et al., 2005). En blanding av uenigheter knyttet til finansielle eller teknologiske spørsmål og uenigheter knyttet til kultur og personligheter vil utgjøre mange av konfliktene i et samarbeid (Child et al., 2005). Samtidig er det viktig at konflikter håndteres så fort som mulig slik at de underliggende problemene kan løses (Mohr & Spekman, 1994). Samarbeidets evne til å løse konflikter presenterer dermed en mulighet for utvikling og forbedring.

Dersom konfliktnivået økes i et samarbeid er det risiko for at tilliten mellom samarbeidspartene bryter ned. Konflikthåndtering kan binde opp ressurser og tid, og dersom de ikke løses eller dersom partene i konflikten er uenig i løsningen, kan det skade partenes villighet og motivasjon for å samarbeide (Child et al., 2005; Mohr & Spekman, 1994). Langvarige prosesser for konfliktløsning kan også trekke fokus vekk fra samarbeidets formål, og den ønskede effekten av samarbeidet kan dermed utebli. I konflikthåndteringen vil FMA ha flere virkemidler. FMA kan benytte avtalevilkårene i kontrakten mellom partene dersom det finnes relevante vilkår å vise til. Om FMA har denne muligheten kan det være den tryggeste løsningen for å oppnå et ønsket resultat. Samtidig kan en slik prosess være omfattende og ressurskrevende hvis konflikten er komplisert. En konfronterende eller dominerende tilnærming til konfliktløsning vil kunne ødelegge de langsiktige utsiktene til samarbeidet. Argumentasjon som er forankret i kontrakten mellom partene vil være mer effektiv hvis det kan brukes til å overbevise samarbeidsparten fremfor å fremtvinge en løsning (Mohr & Spekman, 1994).

I relasjoner som i større grad er transaksjonsbaserte vil mulige konfliktområder være langt lettere å identifisere, og løses hovedsakelig gjennom kontrakter (Das & Teng, 2001). I samarbeidsbaserte relasjoner vil kontrakten også være et viktig virkemiddel for konflikthåndtering, men ettersom et strategisk samarbeid er en mer kompleks relasjon er det usannsynlig at kontrakten kan brukes for å løse enhver konflikt (Das & Teng, 2001; Williamson, 1985). Dersom det hverken er hensiktsmessig eller mulig å løse konflikten gjennom kontrakt benyttes mindre formelle mekanismer der partene må komme til enighet i en felles konflikthåndteringsprosess (Das & Teng, 2001; Mohr & Spekman, 1994). For at felles konfliktløsning skal være mulig må partene være villige til å inngå kompromiss og partene må ha tillit til at løsningen vedvarer. Personlige relasjoner, hvordan organisasjonenes kulturer interagerer og kunnskap om samarbeidspartnerens risiko og interesser vil være avgjørende faktorer for hvorvidt partene lykkes i å løse konflikter (Child et al., 2005).

---

---

#### **Boks 4.4 – Konflikthåndtering – mulige evalueringsspørsmål**

- Hva er FMAs tilnærming til konfliktløsning?
- Er det etablert regelverk og retningslinjer for konfliktløsning?

#### **4.2.5 Roller, ansvar og myndighet**

Roller, ansvar og myndighet (RAM) beskriver hvilke oppgaver deltakerne i et samarbeid har og hvilket handlingsrom de har for å ta beslutninger. Et samarbeid som skal kunne understøtte forsvarssektorens oppgaver vil måtte basere seg på tydelige og avklarte rolle- og ansvarsfordelinger (Forsvarsdepartementet, 2021). At partene er enige om, og handler i tråd med avklarte RAM er nødvendig for at partene skal ha tillit til hverandre og for å koordinere aktivitetene på en effektiv måte.

Det er i hovedsak to risikoer knyttet til RAM i samarbeid mellom organisasjoner. Den første risikoen innebærer manglende avklaring av RAM. Om RAM ikke er avklart kan oppgaver falle mellom to stoler (Fawcett et al., 2008). Samtidig kan manglende avklaring også føre til at samme arbeid blir gjort av flere parter, og konflikter kan oppstå som følge av dette. Den andre risikoen innebærer at RAM er avklart, men fordelt på en måte som ikke er hensiktsmessig (Das & Teng, 2001; Kwak & Smith, 2009). Om for mye ansvar og myndighet overføres til samarbeidspartneren kan organisasjonen miste kontroll og oversikt over risikofaktorer (Kwak & Smith, 2009), mens hvis partneren mangler ansvar eller myndighet kan forsinkelser oppstå fordi prosesser tar for lang tid (Heuninckx, 2017). Samtidig må partene enes om RAM som har sammenheng med hvilken kompetanse organisasjonene besitter, og hvorvidt gevinstene av å oppgi kontroll veier opp for risikoen.

Det vil være viktig for partene å avklare og diskutere fordelingen av RAM på et tidlig stadium i forhandlingene. Formalisering av RAM gir partene muligheten til å etablere tydelige retningslinjer for samarbeidet, og dermed utøve en viss kontroll over samarbeidspartneren og partnerforholdet. Dette sikrer dem innflytelse over prosesser og oppgaver som er avgjørende for egen virksomhet (Das & Teng, 2001). Formalisering av RAM gir også forutsigbarhet i samarbeidet (Lasker et al., 2001). Partene har anledning til å forbedre prosesser gjennom repetisjon, og styrke kompetansen innenfor sine ansvarsområder. Selv om partene er enige om fordeling av RAM på et tidlig stadium i samarbeidet må det fortsatt være mulig å gjøre endringer underveis. Særlig vil det i vertikale relasjoner være aktuelt at ansvaret og myndigheten som tildeles leverandøren økes over tid (Day et al., 2013). Samtidig vil mange nye problemstillinger knyttet til RAM oppstå underveis ettersom samarbeidet utvikler seg, og rutiner for å revidere og utvide fordelingen vil være nødvendig (Child et al., 2005; Whipple & Frankel, 2000).

Ved gjennomgang av diverse samarbeidsprosjekter innenfor vedlikehold og forvaltning av kamp- og transportfly, fant Lorell og Pita (2016) at fordeling av RAM var kritisk for samarbeidenes suksess. Både i tidlige samarbeid på 1950- og 1960-tallet, og i pågående samarbeid

---

---

knyttet til C-17 GISP<sup>7</sup> krediteres suksessen til at medlemmene ble enige om ansvarsfordelingen for programmets utforming og utførelse. Ansvaret ble i stor grad overført til den parten med størst innsats i materiellet, som i C-17 GISPs tilfelle var USA (Lorell & Pita, 2016). Dette står i sterk kontrast til for eksempel F-35 programmet, hvor medlemsstatene har investert betydelig større økonomisk, politisk og sikkerhetsmessig kapital, og derfor er mindre villige til å la den mest investerte aktøren diktere premissene i samme grad.

#### **Boks 4.5 – Roller, ansvar og myndighet – mulige evalueringsspørsmål**

- Er RAM avklart og fordelt mellom partene?
- Er fordelingen hensiktsmessig sammenlignet med partenes kapabiliteter og forutsetninger?
- I hvilken grad aksepterer partene fordelingen?

#### **4.2.6 Relasjonsansvarlig personell**

Med relasjonsansvarlig personell (RAP) mener vi ansatte i FMA som har en rolle som omfatter å ivareta partnerforholdet i det strategiske samarbeidet. RAP kan sammenlignes med rollen kundeansvarlig (*key account manager*), som er en stilling de fleste leverandører har for å ivareta sine viktigste kunder. Formålet med RAP er å bygge og utvikle et partnerforhold til den strategiske samarbeidspartneren ved å fungere som et innslagspunkt for samarbeidspartneren slik at kommunikasjonlinjene blir klare. Samtidig er RAP viktig for å forvalte organisasjonens relasjon til samarbeidspartneren på tvers av strategiske samarbeid eller andre avtaler med samme aktør (Hoffmann, 2005). Eksempelvis står Nammo for en rekke leveranser til flere av FMAs kapasiteter. Ved å identifisere synergier, muligheter og avhengigheter mellom de forskjellige avtalene FMA har inngått med samme aktør, kan de redusere sannsynligheten for at samarbeidspartneren opptrer opportunistisk, og bedre koordinere interne ressurser (Hoffmann, 2005; Howard et al., 2016).

Ved å være et innslagspunkt for samarbeidspartneren vil RAP kunne forenkle kommunikasjonlinjene og sikre at informasjon og forespørsler kommer frem til relevante beslutningstakere. Samtidig vil RAP kunne støtte beslutningstakere med unik kunnskap om samarbeidspartneren, partnerforholdet og aktivitetene i samarbeidet. Det store omfanget og den høye interaksjonshyppigheten som er forbundet med strategisk samarbeid medfører hyppig kommunikasjon mellom partene (Barratt, 2004; Rinehart et al., 2004). På grunn av mengden og hyppigheten av kommunikasjon bør RAPs rolle tydeliggjøres slik at kommunikasjonen FMA anser som viktigst blir prioritert. Dette er særlig viktig i de tilfeller hvor det kommuniseres mellom samarbeidspartner, FMA og Forsvaret som bruker. Dersom kommunikasjonlinjene ikke er klare er det

---

<sup>7</sup> C-17 Globemaster III Integrated Sustainment Program (GISP).

---

---

risiko for opportunistisk opptreden ved at samarbeidspartneren forsøker å utnytte forskjellige oppfatninger og informasjonsgrunnlag hos FMA og Forsvaret til egen vinning (Howard et al., 2016).

RAP kan bygge en personlig, tillitsbasert relasjon og forståelse for partnerens organisasjon, normer og kultur slik at aktiviteter kan bli koordinert mer effektivt, og tungvinte prosesser kan bli forenklet (Child et al., 2005; Fawcett et al., 2008). En utfordring tilknyttet RAP omhandler personellrotasjon, det vil si at ansatte bytter jobb som følge av intern rotasjon eller at de forlater organisasjonen (Dyer & Chu, 2000). Personellrotasjon kan også være en utfordring for FMA, særlig blant de militært ansatte (Waage, 2021). Waages rapport (2021) fremhever kunnskaps- og kompetansegap som kan oppstå som følge av at viktig personell slutter eller roteres ut av organisasjonen, særlig i funksjoner der kunnskapen og kompetansen er spesialisert. Konsekvensene av personellrotasjon for RAP er dermed forsterket, siden den personlige relasjonen og den spesifikke kunnskapen RAP har opparbeidet må bygges på nytt, hvilket vil øke transaksjonskostnadene ved det strategiske samarbeidet (Child et al., 2005; Dyer & Chu, 2000). Hvilke kvaliteter RAP bør besitte er også av betydning. Teknisk kompetanse vil alltid være viktig, men Child et al. (2005) trekker også frem at personellens evner til relasjonsbygging bør tas i betraktning. Dersom personellet roteres hyppig, øker viktigheten av relasjonsbyggende kompetanser. Det kan også være aktuelt å vektlegge villighet og mulighet til å forbli i stillingen over tid

#### **Boks 4.6 – Relasjonsansvarlig personell – mulige evalueringsspørsmål**

- Har FMA relasjonsansvarlig personell?
- Hvordan brukes relasjonsansvarlig personell for å forbedre det strategiske samarbeidet?

#### **4.2.7 Interne fremdrifts- og ytelsesvurderinger**

Interne fremdrifts- og ytelsesvurderinger omhandler hvordan FMA vurderer fremdrift og prestasjon av strategiske samarbeid innad i egen organisasjon, og hvilken betydning valg av måleparametere har for gjennomføring av strategiske samarbeid i FMA. Hoffmann (2005) trekker frem evnen til å vurdere et samarbeids fremdrift, gevinster og risikoer underveis som en avgjørende kapabilitet for å lykkes i gjennomføringen av strategiske samarbeid, samt å utvikle organisasjonens samarbeidskompetanse og -kultur. For at FMA skal kunne styre samarbeidene de deltar i trenger de informasjon som gjør at de kan prioritere bruken av ressurser og kompetanse FMA besitter på en hensiktsmessig måte, og som muliggjør planlegging på lengre sikt. I tillegg er insentivene som er forbundet med interne fremdrifts- og ytelsesvurderinger viktige virkemidler for å påvirke kultur og adferd i en organisasjon (Gibbons, 1998; Spremann, 1987).

Det er naturligvis hensiktsmessig at FMA følger opp risikofaktorer forbundet med tradisjonell prosjektgjennomføring, og vurderer fremdrift i tid, kost og ytelse. Men det er også viktig at FMA ivaretar det strategiske perspektivet i vurderingen. Det betyr at samarbeidets intensjon,

---

---

altså de strategiske målsettingene og gevinstene for samarbeidet, bør være sentrale i FMAs vurderinger. Dersom et av formålene med et strategisk samarbeid er at FMA skal utnytte en leverandørs unike kompetanse bør dette reflekteres i FMAs fremdrifts- og ytelsesvurderinger. Hvis samarbeidet vurderes basert på kriterier som står i kontrast til, eller ikke har sammenheng med, samarbeidets intensjon kan strategiske gevinster utebli fordi de ikke blir prioritert (Gibbons, 1998).

For eksempel påpeker Øverseth et al. (2023) i sin analyse av FMAs bruk av NSPA at det kan oppleves som vanskelig for prosjektledere å oppgi kontroll over prosjektstyringen når de samme prosjektlederne blir vurdert basert på gjennomføringen av oppgavene de har overført ansvar for. Den interne vurderingen av prosjektets fremdrift og ytelse vil i dette tilfellet stå i kontrast til en viktig del av den strategiske målsettingen, nemlig å benytte NSPAs kapasitet for prosjektgjennomføring. Prosjektlederne motiveres dermed til å utføre oppgavene selv, og bruk av NSPA oppleves som lite hensiktsmessig for den enkelte prosjektleder. Det kan derfor oppstå risiko for økte transaksjonskostnader på grunn av duplisering av arbeid, og forsinkelser fordi prosjektlederne ikke har tillit til gjennomføringen i NSPA (Øverseth et al., 2023).

Det er sannsynlig at FMA deltar i flere strategiske samarbeid samtidig, noe som fordrer at FMA benytter kompetansen og ressursene de besitter på en effektiv måte (Hoffmann, 2005; Kale et al., 2001). Ved systematisk å vurdere fremdrift og ytelse på tvers av samarbeidsprosjekter kan FMA også identifisere hvilke utfordringer som er gjentakende, og hvilke utfordringer som er isolert til enkeltprosjekter, og iverksette tiltak deretter (Hoffmann, 2005; Kale et al., 2001). Porteføljeanalyse- og styring kan legge til rette for at FMA når sine strategiske mål og identifiserer synergier og avhengigheter mellom samarbeid (Schilke & Goerzen, 2010). At FMA forstår de strategiske samarbeidenes prestasjon i en større kontekst, altså på porteføljenivå, er avgjørende for at FMA skal kunne utvikle sin institusjonelle kompetanse innenfor strategiske samarbeid (Hoffmann, 2005; Kale et al., 2001).

#### **Boks 4.7 – Interne fremdrifts- og ytelsesvurderinger – mulige evalueringsspørsmål**

- Blir lederes, avdelingens og etatens prestasjon vurdert i tråd med samarbeidets intensjon?
- Gir intern evaluering av samarbeidsprosjekter i dag beslutningstakere evne til å planlegge, prioritere og iverksette tiltak?
- Bidrar erfaringer og lærdom fra strategisk samarbeid til å utvikle FMAs samarbeidskompetanse?

---

---

#### 4.2.8 Relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderinger

Relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderinger omfatter hvilke milepæler, ytelsesindikatorer (KPI) og andre kriterier som ligger til grunn for fremdriftsmåling innad i samarbeidet (Argyres & Mayer, 2007). Denne forutsetningen skiller seg fra den interne evalueringen omtalt i delkapittel 4.2.7 ved at de nevnte måleparameterne bestemmes i samråd med samarbeidspartneren. Formålet med de relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderingene er å skape sammenheng mellom hva som produseres i samarbeidet (for eksempel åndsverk, produkter, tjenester, servicetimer, tilgjengelighet, osv.) og insentivene partene har for å produsere (for eksempel overføring av åndsverksrettigheter, driftsettelse, utbetalinger, straffereaksjoner, osv.) (Datta & Roy, 2013). Ved å utforme relevante måleparametere kan partene kontrollere hverandres adferd gjennom å samordne insentiver og oppgaver, og dermed realisere de strategiske gevinstene forbundet med samarbeidet (Alqahtani et al., 2023; Datta & Roy, 2013).

Evalueringsskriteriene må nødvendigvis være målbare slik at partene kan bli enige om kriteriet er oppfylt eller ikke, og formalisere kriteriene i en kontrakt. Dermed oppstår en risiko for at evalueringsskriteriene velges ut ifra hva som kan måles, og dermed ikke reflekterer de strategiske målsettingene for samarbeidet (Child et al., 2005; Gibbons, 1998). I transaksjonsbaserte relasjoner er det enklere å trekke sammenhenger mellom evalueringsskriterium og gevinst, da dette vanligvis vil innebære kompensasjon for en konkret leveranse. I strategiske samarbeid er omfanget av aktiviteter større, og partenes målsettinger mer sammensatte (Sanders et al., 2007; Whipple & Frankel, 2000). Det medfører at evalueringsskriterier i større grad bør tilpasses de strategiske målsettingene. Hvis ikke kan partene motiveres til kortsiktighet og opportuniste (Barratt, 2004; Williamson, 1985), eller at strategisk viktige oppgaver nedprioriteres på bekostning av mindre viktige, men målbare oppgaver (Alqahtani et al., 2023). Gitt samarbeidets omfang og kompleksitet kan kontrakten som regulerer produksjonen i samarbeidet bli tilsvarende omfattende og kompleks. Partene bør dermed være bevisste på transaksjonskostnadene som følger av en mer kompleks og omfattende kontrakt. Selv om partene sikrer større grad av kontroll kan kostnadsnivået være uoverkommelig (Alqahtani et al., 2023).

For et konkret eksempel på relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderinger, kan vi se til anskaffelsen av logistikk- og støttefartøyet KNM Maud. Welde et al. (2023) påpeker at betalingsprofilen var fortung, og at FMA dermed hadde få kort å spille på overfor leverandøren for å sikre at anskaffelsen ble prioritert da verftet som bygde fartøyet havnet i økonomisk uføre. Dersom FMA i kontraktsforhandlingene hadde knyttet en større andel av betalingssummen for fartøyet mot senere milepæler i gjennomføringen kunne FMA hatt større påvirkningskraft overfor leverandøren.

De relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderingene bør rettes mot å samordne partenes prosesser, ressurser og innsats for å sikre gjensidig måloppnåelse (Alqahtani et al., 2023; Datta & Roy, 2013). Ved å velge relevante prestasjonsmål kan partene identifisere styrker, utfordringer og muligheter i samarbeidet (Argyres & Mayer, 2007). Samarbeidets evne til å nå de definerte prestasjonsmålene gir dermed relevant styringsinformasjon, og tydeliggjør hvor samarbeidets



---

---

oppmerksomhet bør rettes slik at prosesser kan forbedres. For å lykkes bør aktørene starte planleggingen av prestasjonsmål tidlig. Forståelse av samarbeidspartnerens og egne strategiske målsettinger for samarbeidet er avgjørende for å definere relevante prestasjonsmål (Whipple & Frankel, 2000).

**Boks 4.8 – Relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderinger  
– mulige evalueringsspørsmål**

- Hvordan ble de relasjonelle fremdrifts- og ytelsesvurderingene utarbeidet?
- Hvordan vurderes fremdriften i samarbeidet? Hvilke KPIer ligger til grunn?
- Er det sammenheng mellom samarbeidets strategiske målsettinger og operasjonaliserte fremdrifts- og ytelsesvurderingene?

#### 4.2.9 Ledelsesforankring

Ledelsesforankring innebærer at ledelsen i organisasjonene er engasjert i og forpliktet til det strategiske samarbeidet. Ledelsesforankringen er viktig av flere årsaker, deriblant å realisere læringseffekter fra samarbeidet ved at kunnskap og erfaringer som tilegnes blir utnyttet i egen organisasjon (Child et al., 2005). Ledelsesforankring er også avgjørende for å sikre at samarbeidet blir prioritert og har tilgang til ressursene de trenger i hele samarbeidets livsløp. Samtidig er ledelsesforankring nødvendig for å bygge og utvikle en kultur for strategisk samarbeid (Barratt, 2004; McIvor & McHugh, 2000) og for å signalisere til samarbeidspartneren at samarbeidet prioriteres (Whipple & Frankel, 2000).

Ledelsesforankring er riktignok mer komplisert å oppnå enn at en leder formelt står ansvarlig, selv om den formelle bindingen også er viktig (Child et al., 2005). For at ledelsesforankring skal få den ønskede nytten må ledelsen være engasjert i og føle eierskap til samarbeidet (Barratt, 2004). Ved å forstå hvilke behov og utfordringer FMA har i strategiske samarbeid kan ledelsen bedre utforme strategi og tilpasse organisasjonen til å kunne imøtegå de utfordringene som oppstår i gjennomføringen av strategiske samarbeid. Ledelsen må også anerkjenne påvirkningen ledelsesforankringen og -støtten har for gjennomføringsevnen i samarbeidet i de daglige oppgavene (Whipple & Frankel, 2000), for eksempel ved å legge opp til kompetansebygging og innovasjon i prosesser. Ved at ledelsen viser interesse for å utvikle og forbedre samarbeidet, og dermed motivere til en samarbeidsbasert kultur kan FMA skape en bedre relasjon med samarbeidspartneren (Berkowitz et al., 2005; Randall et al., 2010).

Strategiske samarbeid medfører at kontroll og ansvar overføres til samarbeidspartneren, som krever en annerledes tilnærming til risiko og kontroll sammenlignet med transaksjonsbaserte relasjoner (Alqahtani et al., 2023; Datta, 2020). Når ledelsen viser tillit til samarbeidspartneren kan det legge til rette for å endre organisasjonens kultur til å bli mer komfortable med å overføre ansvar og kontroll til samarbeidspartneren (Randall et al., 2010). Ved at samarbeidet forankres

---

---

hos ledelsen, og ledelsen deltar aktivt inn i samarbeidet kan partene unngå konflikter som følge av kulturelle forskjeller (Datta, 2020), muliggjøre kunnskapsutveksling og forbedre samarbeidsprosesser (Ng & Nudurupati, 2010).

#### **Boks 4.9 – Ledelsesforankring – mulige evalueringsspørsmål**

- Er det strategisk samarbeidet forankret hos ledelsen (ansvar og insentiver)?
- Har ledelsen forutsetninger for å ta beslutninger i strategiske samarbeid?
- Støtter ledelsen i den daglige utførelsen i strategiske samarbeid?

#### **4.2.10 Kunnskapsutveksling**

Kunnskapsutveksling omhandler hva organisasjonene lærer av hverandre gjennom et strategisk samarbeid. Det innebærer at partene tilrettelegger for deling av kunnskap, og partenes evne til å tilegne seg og dra nytte av denne kunnskapen (Dyer & Singh, 1998). Kunnskapsutveksling er en viktig forutsetning i samarbeidsbaserte forhold, både som et mål i seg selv for å utvikle egen virksomhet (Grant, 1996; Kale et al., 2001), men også for å utvikle aktivitetene som gjøres i samarbeidet (Dyer et al., 2018) ved at prosesser og rutiner forbedres. Dyer et al. (2018) argumenterer for at kunnskapsutveksling først og fremst bidrar til verdiskaping i samarbeidet. Ved å dele kunnskap og tilegne seg ny kunnskap kan partene bedre klare å utnytte hverandres unike kompetanser og ressurser (Dyer & Singh, 1998). Bedre ressursutnyttelse vil redusere transaksjonskostnader i samarbeidet og øke effektiviteten og hastigheten i produksjonen (Fawcett et al., 2008). Ved å forbedre prosesser og rutiner kan kvaliteten på leveranser også heves (Dyer & Singh, 1998).

Et eksempel på kunnskapsutveksling er det norsk-tyske ubåtsamarbeidet. I dette samarbeidet vil teknologisk kunnskapsutveksling være nærliggende, eksemplifisert med Tysklands kompetanse innenfor ubåt og Norges kompetanse om missiler. Samtidig utfører FMA og deres tyske motpart (BAAINBw<sup>8</sup>) mange lignende oppgaver i det daglige, og organisasjonene kan i den anledning lære av hverandres tilnærming til for eksempel prosjektgjennomføring eller leverandørforvaltning.

Suksessen av et strategisk samarbeid avhenger av organisasjonenes evne til å lære av samarbeidspartneren (Dyer & Singh, 1998; Hoffmann, 2005). For å tilegne seg kunnskap trenger FMA systemer som sikrer læring og overfører kunnskapen til egen organisasjon. Samtidig kreves det også en kultur som er lærevillig og mottakelig for endring (Hoffmann, 2005; Kale et al., 2001).

FMA vil som regel være bedre tjent ved at kunnskapsutvekslingen er gjensidig, ettersom det vil motivere samarbeidspartneren til å videre investere i samarbeidet, og dermed forbedre samar-

---

<sup>8</sup> Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr.

---

---

beidsprosessene (Dyer & Singh, 1998). Særlig i strategiske samarbeid med norsk forsvarsindustri og næringsliv er det viktig at FMA aktivt legger opp til kunnskapsutveksling. I gjeldende langtidsplan og den forsvarsindustrielle strategien understrekes viktigheten av å styrke norsk forsvarsindustriens kompetanse og leveranseevne slik at norsk beredskap og forsvarsevne kan styrkes (Forsvarsdepartementet, 2020, 2021). For å lykkes med dette er det avgjørende at industrien forstår Forsvarets behov slik at de kan forbedre prosesser, og investere i ressurser og kompetanse som er relevante for norsk forsvarsevne.

I vertikale relasjoner vil det kunne oppstå utfordringer knyttet til kunnskapsutveksling som ikke oppstår i horisontale relasjoner. Ved å gi leverandører tilgang til FMA og Forsvaret gjennom strategiske samarbeid kan leverandører tilegne seg konkurransefortrinn som ikke er i tråd med offentlig anskaffelsesregelverk. Selv om regelverket utvilsomt legger begrensninger på kunnskapsutvekslingen er det avgjørende at FMA er bevisst på hvilke muligheter de faktisk har. Regelverket definerer et handlingsrom, og innenfor det handlingsrommet vil FMAs tilnærming kunne ha stor innflytelse på samarbeidets suksess.

#### **Boks 4.10 – Kunnskapsutveksling – mulige evalueringsspørsmål**

- Er det definert målsettinger for kunnskapsutveksling i samarbeidet?
- Hvilke prosesser og rutiner har FMA for å tilegne seg kunnskap fra samarbeidspartnerne sine?
- Legger partene til rette for at samarbeidspartnerne kan lære fra hverandre?

#### **4.2.11 Bestillerkompetanse**

Vi kan dele bestillerkompetanse opp i to dimensjoner, nemlig teknisk og merkantil bestillerkompetanse. Bestillerkompetanse omhandler bestillers evne til å anskaffe materiell og tjenester som oppfyller behovet. Hva FMA bestiller av materiell og tjenester må stå i sammenheng med behovet som ligger til grunn for anskaffelsen. Dermed kreves det at FMA har tilstrekkelig med teknisk kompetanse til å gjøre gode vurderinger om løsningens evne til å dekke behovet, og for å redusere risikoen for opportuniste som følge av informasjonsasymmetri (Williamson, 1985). Samtidig er det Forsvaret som er behovseier for anskaffelsene FMA utfører, og i lange anskaffelsesløp kan det hende at behovet endrer seg. Dermed er FMA avhengige av tett kontakt mot brukermiljøene, slik at de forstår behovet godt og kan formidle endringer i behov til samarbeidspartneren dersom de skulle forekomme.

Med merkantil bestillerkompetanse refererer vi til FMAs evne til å bruke merkantile virkemidler som kontrakter og markedstilbud for å gjennomføre vellykkede strategiske samarbeid (Argyres & Mayer, 2007), samt navigere muligheter og utfordringer som finnes i anskaffelsesregelverk. Kontrakten legger mye av grunnlaget for hvilket handlingsrom FMA har for å styre det strategiske samarbeidet, og for å sikre at Forsvarets behov blir møtt (Alqahtani et al., 2023). Argyres

---

---

og Mayer (2007) påpeker at organisasjoners kapabiliteter innenfor kontraktsutforming er en viktig faktor for suksess i strategiske samarbeid, og at teknisk, juridisk og ledelsespersonell spiller viktige roller i å omsette denne kapabiliteten til et konkurransefortrinn og verdiskapning. Særlig i strategiske samarbeid der det er usikkerhet knyttet til omgivelsene er organisasjoners evne til å forvalte og styre samarbeid gjennom kontrakt viktig for samarbeidets suksess (Krishnan et al., 2016). Usikre omgivelser kan for eksempel bety at forsyningskjeden er sårbar for eksterne sjokk, eller at anskaffelsen baserer seg på hurtig utviklende teknologi.

I samarbeid med eksterne parter vil prosesser og regelverk være forskjellige fra transaksjonsbaserte avtaler. Det kreves derfor en annen kompetanse for å kunne samarbeide effektivt (Dalseide-utvalget, 2006), blant annet for å hensynta endringer i behov, og for å regulere forholdet til den strategiske samarbeidspartneren (Alqahtani et al., 2023; Argyres & Mayer, 2007). I horisontale samarbeid må FMA være forberedt på i større grad å forholde seg til utenlandske og internasjonale regelverk for offentlige anskaffelser samt kulturelle forskjeller hos leverandører og samarbeidspartnere i andre stater.

Strategisk samarbeid er ofte assosiert med å være ressurskrevende og komplekse (se for eksempel Fawcett et al., 2015; Pedersen, 2023; Sanders et al., 2007). En sentral del av bestillerkompetanse er derfor å forstå hvilke følger inngåelse av strategisk samarbeid kan ha for organisasjonen og omgivelsene. FMA må være bevisst på hvilke ressurser som kreves og hvilke andre interessenter som må involveres for at samarbeidet skal lykkes. Dette kan for eksempel være tilgang på personell og ressurser fra Forsvaret eller Forsvarsbygg (FB). Eksempelvis kan samarbeidet avhenge av at brukere fra Forsvaret deltar i utvikling og testing av materiell. Det er derfor viktig at FMA påser at de har tilgang til de ressursene og aktørene som kreves for å gjennomføre samarbeidet, og legger en plan for hvordan de skal brukes og involveres.

#### **Boks 4.11 – Bestillerkompetanse – mulige evalueringsspørsmål**

- Er leveransene fra det strategiske samarbeidet relevant for Forsvarets behov?
- Kan det strategiske samarbeidet håndtere endringer i Forsvarets behov?
- Har FMA lagt en plan for hvordan det strategiske samarbeidet skal gjennomføres og hvilke aktører i forsvarssektoren som må involveres?

#### **4.2.12 Langsiktighet**

Langsiktighet omhandler de langsiktige forpliktelsene samarbeidspartnerne har til hverandre. For at organisasjoner skal kunne bygge tillitsbaserte forhold mellom hverandre er langsiktighet i samarbeidet avgjørende fordi det fremhever de langsiktige, strategiske gevinstene av samarbeid (Dyer et al., 2018; Mohr & Spekman, 1994) og muliggjør tillitsbaserte relasjoner mellom organisasjoner og individer i organisasjoner (Child et al., 2005; Dyer & Chu, 2000). Langsiktige forpliktelser kan senke den oppfattede risikoen for leverandører i vertikale samarbeid fordi det

---

---

tillater at leverandøren kan utføre transaksjonsspesifikke investeringer som skaper verdi for samarbeidet og muliggjør innovasjon i både teknologi og samarbeidsprosesser (Child et al., 2005; Dyer & Singh, 1998). Prosesser, rutiner og oppgaveutføring vil sannsynligvis forbedres ettersom samarbeidspartnerne lærer av hverandre. Langsiktige forpliktelser vil også muliggjøre partenes evne til å planlegge aktivitetene på en langsiktig og helhetlig måte (Mohr & Spekman, 1994). For eksempel kan et langsiktig perspektiv muliggjøre planlegging og samarbeid i det anskaffede materiellets levetidsperspektiv.

Langsiktige avtaler og forpliktelser medfører en rekke velkjente risikoelementer som er verdt å tenke på. Den første risikofaktoren vi ønsker å trekke frem er alternativkostnader<sup>9</sup>, som påvirker alle parter i samarbeidet. Ved å forplikte seg til det langsiktige samarbeidet vil det per definisjon være andre muligheter partene ikke har forfulgt. Det innebærer at alle parter må identifisere betydelige gevinster gjennom samarbeidet for at den langsiktige forpliktelsen skal være fornuftig. I kapittel 3.3.2 omtalte vi hvordan strategiske samarbeid forbindes med høye transaksjonskostnader, herunder oppstartskostnader. Selv om transaksjonskostnadene ved et strategisk samarbeid forventes å synke over tid, ettersom partene bygger tillit til hverandre og koordinerer aktivitetene sine bedre, vil det fortsatt kreves ressurser for å vedlikeholde og videreutvikle samarbeidet (Child et al., 2005; Dyer & Singh, 1998). En annen risiko ved langsiktighet er dermed at partenes engasjement og innsats i samarbeidet senkes over tid, særlig hvis FMA skal forvalte mange strategiske samarbeid. I tilfeller hvor gevinster uteblir oppstår en tredje risiko. Irreversible kostnader<sup>10</sup> kan oppstå som følge av innlåsingeffekter ved samarbeidet. Transaksjonsspesifikke investeringer i EBA, materiell og kompetanse kan være umulige å gjenbruke eller omskolere (Dyer & Singh, 1998). De opprinnelige investeringene kan dermed gjøre ledere motvillige til å avslutte et samarbeid, selv om det ikke lykkes.

I tillegg til de nevnte risikoene må FMA, som andre offentlige virksomheter, forholde seg til at anskaffelsesregelverket setter begrensninger på hvor lange avtaler de kan inngå, selv om det kan gjøres unntak under spesielle forutsetninger (Anskaffelsesforskriften, 2017, § 26-1). Langsiktighet i strategiske samarbeid er ikke et mål i seg selv, men en forutsetning for å oppnå en rekke fordeler (Fawcett et al., 2008). For å oppnå de nevnte fordelene kreves det at FMA og samarbeidspartnerne klarer å utnytte de mulighetene langsiktighet gir. Noen vil riktignok oppstå som en direkte konsekvens av at FMA inngår en langsiktig forpliktelse. For eksempel ved at den langsiktige forpliktelsen bidrar til å skape utgangsbarrierer som binder partene til hverandre og skaper gjensidig avhengighet (Mohr & Spekman, 1994).

---

<sup>9</sup> «*Opportunity cost*».

<sup>10</sup> «*Sunk cost*».

---

---

#### Boks 4.12 – Langsiktighet – mulige evalueringsspørsmål

- Er samarbeidet en langsiktig forpliktelse?
- Hvilke innlåsingeffekter finnes som følge av langsiktige forpliktelser?
- Hvordan har langsiktige forpliktelser bidratt til at samarbeidet har forbedret prosesser?

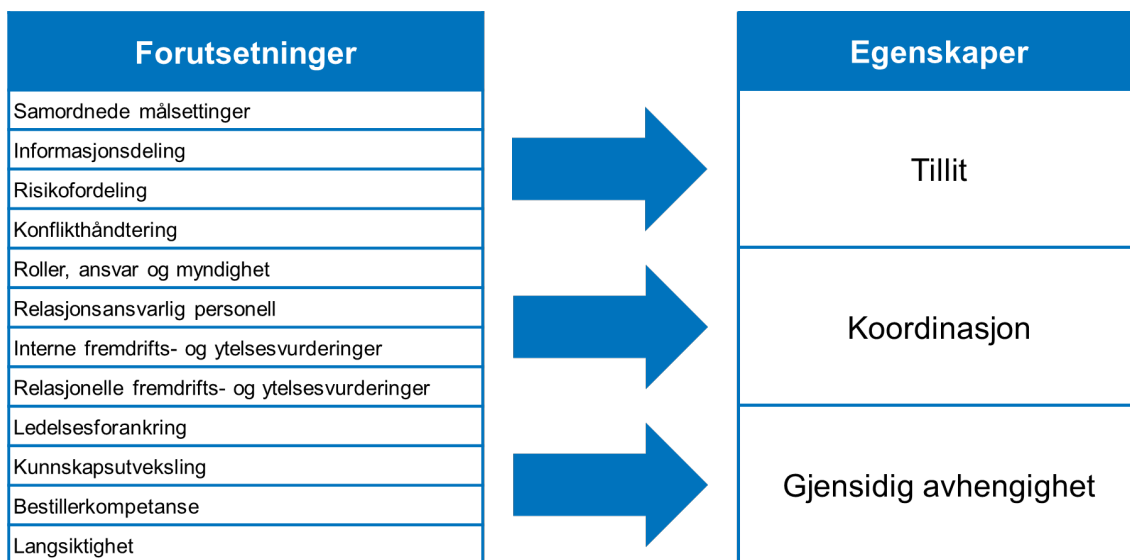
### 4.3 Oppsummering av rammeverk

I dette kapittelet har vi presentert et rammeverk for å evaluere strategisk samarbeid i FMA. Rammeverket er utformet med formål for læring slik at FMA kan utnytte strategisk samarbeid med eksterne aktører bedre i fremtiden. Det betyr at rammeverkets hovedfokus ligger i å analysere forhold FMA kan kontrollere eller tilpasse seg til.

I rammeverket definerte vi først hva det vil si å ha et vellykket strategisk samarbeid. Dette gjorde vi ved å identifisere de tre egenskapene: tillit, koordinasjon og gjensidig avhengighet. Litteraturen og erfaringer viser at egenskapene er vanskelige å oppnå, og at de kan være vanskelige å måle i seg selv. Vi argumenterer for at oppnåelse av egenskapene avhenger av valg og prosesser aktørene utfører ved utformingen og gjennomføringen av samarbeidet.

For å forklare hvordan organisasjoner kan oppnå de tre egenskapene identifiserte vi derfor 12 forskjellige forutsetninger som ligger til grunn. Disse forutsetningene omhandler konkrete forhold som vi mener vil forklare hvorfor egenskapene har blitt oppnådd eller ikke. I en evaluering vil vi undersøke hvorvidt de 12 forutsetningene er oppfylt og hvordan dette bidrar til oppnåelse av de tre egenskapene. En slik evaluering vil gi oss innsikt i hvorfor det strategiske samarbeidet er vellykket eller ikke, og er derfor avgjørende for at en evaluering skal resultere i konkrete anbefalinger om hvordan FMA kan forbedre sine fremtidige strategiske samarbeid.

Figur 4.3 viser rammeverket i sin helhet, med alle egenskapene og forutsetningene. Figuren tegner det forventede forholdet mellom forutsetningene og egenskapene, der oppfyllelse av alle forutsetningene er forventet å påvirke oppnåelsen av de tre egenskapene. En evaluering av strategisk samarbeid med bruk av rammeverket vil dermed innebære å gjøre denne koblingen mellom forutsetningene og egenskapene.



Figur 4.3 Forutsetningene ligger til grunn for å oppnå egenskapene i det strategiske samarbeidet.

## 5 Anvendelse av rammeverket

Dette kapitlet omhandler den praktiske anvendelsen av rammeverket. I kapittel 4 presenterte vi rammeverkets innhold representert ved tre egenskaper som kjennetegner vellykkede samarbeid, og en rekke forutsetninger for oppnåelse av egenskapene. For at rammeverket skal kunne brukes er det viktig å operasjonalisere det slik at funn fra evalueringen kan analyseres og omsettes i konkrete anbefalinger. Vi understreker samtidig at rammeverket for tiden ikke er testet, og faktisk bruk av rammeverket vil kunne gi en konkret oppskrift for hvordan en evaluering bør gjennomføres.

Ved anvendelse av rammeverket vil det være viktig å strukturere funnene som gjøres. I dette kapitlet gjengir vi først kort rammeverkets formål. Deretter presenterer vi hvordan, og i hvilken kontekst rammeverket burde anvendes. Videre foreslår vi hvordan funnene fra rammeverket kan organiseres, struktureres og analyseres. Til slutt setter vi søkelys på enkelte fallgruver som bør unngås i en evaluering.

---

## 5.1 Rammeverkets formål

Rammeverket vi har presentert i denne rapporten har som formål å svare ut forskningsspørsmålet:

*«I hvilken grad er FMA innrettet for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid med eksterne aktører i forbindelse med investering og forvaltning av materiell og tjenester?»*

Rammeverket er utarbeidet for å identifisere områder innenfor strategiske samarbeid der FMA lykkes eller møter på utfordringer, og på denne måten definere konkrete forbedringspunkter for FMA. Rammeverket er dermed ikke utformet for å diagnostisere enkeltstående utfordringer i spesifikke samarbeid, men bør heller brukes med formål om å sikre læring på tvers i ulike strategiske samarbeid slik at FMA kan opparbeide institusjonell kompetanse, og langsiktige gevinster kan realiseres.

## 5.2 Nivå for evaluering

Det første steget i operasjonaliseringen av rammeverket omhandler valg av hvilket nivå evalueringen bør gjøres på. Vi har allerede nevnt at rammeverket er planlagt anvendt i en casestudie. Det vil si, for å evaluere et prosjekt eller program hvor strategisk samarbeid har blitt inngått.

Formålet med en casestudie er å studere en enhet, i dette tilfellet ett strategisk samarbeid, i detalj for å kunne generalisere funnene til et større sett med enheter (Gerring, 2004). Hovedgrunnen til at vi anbefaler casestudie som metode for rammeverket er at det finnes lite empiri om strategisk samarbeid i FMA. Casestudie er en hyppig brukt metode for å studere områder det finnes lite forskning på.

I kapittel 4 presenterte vi en rekke hypoteser som vi mener har en innvirkning på FMAs evne til å utnytte strategiske samarbeid. Med andre ord, vi forventer at hvorvidt de 12 forutsetningene er oppfylt vil påvirke tillit, koordinasjon og gjensidig avhengighet i FMAs strategiske samarbeid, noe som igjen vil påvirke hvor vellykkede FMAs samarbeid vil bli. Ved å gjennomføre en casestudie kan vi teste disse hypotesene i praksis, og vi kan avdekke nye hypoteser.

Dersom vurderingen i stedet blir gjort på kapasitet- eller etatsnivå vil det bli svært utfordrende å fange opp variasjonen i samarbeidene (Tellis, 1997). En vurdering på etatsnivå vil naturligvis gi et bredere datagrunnlag for evalueringen, men mange av forutsetningene i rammeverket avhenger av spesifikk kunnskap og kontekst knyttet til samarbeidets egenart (se for eksempel Dyer & Singh, 1998; Mohr & Spekman, 1994; Rinehart et al., 2004; Sanders et al., 2007).

Utfordringer kan oppstå når funnene fra evalueringen skal generaliseres. Det kan forekomme funn som ikke lar seg generalisere. For eksempel kan samarbeidspartners prioriteringer endres, eller spesielle kulturelle utfordringer kan oppstå. For at evalueringen skal være av størst mulig nytte vil det være viktig å se forbi det enkelte samarbeidsprosjektet som vurderes. Formålet med evalueringen er å skape kunnskap og læring for FMA slik at prosesser og rutiner kan etableres,



---

---

utvikles og tilpasses til fremtidige samarbeid. I en evaluering bør det derfor skilles mellom de funnene fra evalueringen som kan generaliseres, og de funnene som belyser mer lavthengende frukter som er spesifikke for det aktuelle samarbeidet.

### **5.3 Datainnsamling**

Rammeverket består av to dimensjoner: egenskapene som kjennetegner vellykkede samarbeid og forutsetninger som ligger til grunn for å oppnå egenskapene.

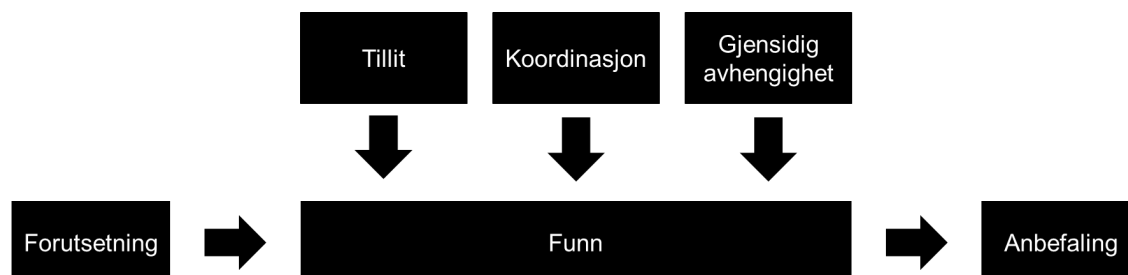
Det er de 12 forutsetningene i rammeverket som legger føringene for datainnsamlingen. For å evaluere alle forutsetningene vil det være nødvendig å benytte flere forskjellige datainnsamlingsmetoder. For mange av forutsetningene vil intervjuer med nøkkelinformanter være den mest hensiktsmessige metoden, mens andre forutsetninger best lar seg evaluere ved gjennomgang av dokumenter, for eksempel kontrakter, styringsdokumenter, prosjektbeskrivelser, møte-referater, osv.

Valg av informanter er av stor betydning. Informantene bør representere et mangfold i kompetansen de besitter og i arbeidsoppgavene de har innenfor samarbeidet; det er ikke realistisk at enhver informant skal kunne informere om alle forutsetninger. Det vil også være naturlig å inkludere informanter fra FMAs samarbeidspartner i datagrunnlaget. Samarbeidspartneren kan belyse utfordringer som informanter i FMA ikke har tenkt på eller opplever. Dersom FMA og samarbeidspartnerne peker på forskjellige utfordringer og suksessområder i samarbeidet vil det også være interessant for analysen.

Den andre hovedkilden som bør brukes i dette rammeverket, er tekstlige kilder som omhandler det strategiske samarbeidet. Formålet med å analysere disse dokumentene er, for det første, å etablere fakta for samarbeidet. Hvordan partnerforholdet var planlagt, hvilke gevinster samarbeidet skulle realisere og hva partene har blitt enige om, er alle sentrale spørsmål som former tolkningen av eventuelle funn. For det andre kan flere dokumenter, for eksempel internrapportering, møtoreferater og kontrakter, være en sentral del av datagrunnlaget inn i analysen.

## 5.4 Analyse av funn

Evalueringen tar utgangspunkt i de 12 forutsetningene beskrevet i kapittel 4. Figur 5.1 viser hvordan rammeverket brukes for å analysere funn.



Figur 5.1 Rammeverkets analyseprosess.

I første steg etableres fakta for forutsetningene. Oppsummeringsspørsmålene i beskrivelsene av hver forutsetning vil være et godt utgangspunkt for dette. Det kan for eksempel være hvordan ansvar og myndighet er fordelt mellom partene. I andre steg vurderer vi hvordan oppfyllelse av forutsetningene påvirker tillit, koordinasjon og gjensidig avhengighet i samarbeidet, og funnene knyttes opp mot positive og negative utfall som for eksempel transaksjonskostnader, forsinkelser eller måloppnåelse. I tredje steg omsettes funnene til konkrete læringspunkter og anbefalinger som FMA kan handle på.

I forbindelse med evalueringen vi har planlagt for del 2 av studien, vil vi detaljere ytterligere hvordan rammeverket bør operasjonaliseres i en faktisk evaluering. En sentral del ved studiens metode, og utviklingen av rammeverket er den iterative prosessen. Testing av rammeverket vil gi viktige innspill til operasjonaliseringen av rammeverket, men også til selve innholdet.

## 5.5 Mulige utfordringer og fallgruver

En mulig fallgrube som må unngås i evalueringer er at for stor oppmerksomhet tillegges utfordringer og problemer. Det er svært viktig at evalueringen også belyser de områdene FMA lykkes på, slik at gode prosesser og rutiner blir videreført og deles internt. Utfordringer bør belyses og utredes, men for at FMA skal utvikle sin samarbeidskompetanse er de også nødt til å videreføre de tingene som gjøres på en god måte (Hoffmann, 2005).

Rammeverket er, når denne rapporten ble skrevet, ikke testet i en casestudie. Vi forventer at bruk av rammeverket vil vise hvordan innholdet i rammeverket kan forbedres og spisses ytterligere for forsvarssektoren. Siden rammeverket har 12 forutsetninger, som alle kan være utfordrende å undersøke, kan evalueringen fort bli tidkrevende og lite spisset. Det er derfor avgjørende at det gjøres et grundig forarbeid knyttet til valg av evalueringsobjekt. Det er urealistisk å forvente at en studie av én case vil gi grunnlag for tydelige anbefalinger for alle forutsetningene, men det bør velges en case der det forventes at mange av forutsetningene blir relevante.

---

---

Evalueringen vil avdekke mange funn, og en viktig del av evalueringen innebærer å omsette funnene til konkrete anbefalinger og tiltak som gjør at FMA kan utvikle og forbedre sin samarbeidskompetanse (Hoffmann, 2005). For å sikre at de viktigste anbefalingene blir gitt bør evalueringen vurderes:

- 1) Hvilken effekt vil tiltaket ha?
- 2) Hvem bør iverksette tiltaket?
- 3) Når skal tiltaket få effekt?

Anbefalingene bør angå de mest relevante forutsetningene for samarbeidet som evalueres. Dersom en evaluering ikke skulle svare ut FMAs oppfyllelse av enkelte forutsetninger på en tilfredsstillende måte kan det bety at forutsetningen ikke er like relevant for forsvarssektoren som de andre forutsetningene, eller at forutsetningen ikke var relevant for samarbeidet som ble evaluert.

## 6 Oppsummering og anbefalinger

I dette kapittelet oppsummerer vi innholdet i rapporten, før vi gir anbefalinger til FMA basert på dette.

### 6.1 Oppsummering

Høyere enhetskostnader, forsterket konkurranse om ressurser, usikkerhet i forsyningskjedene og hurtig teknologiutvikling betyr at FMA må være mer innovative i måten materiell anskaffes på. Selv om investeringsbudsjettene forventes å øke i de kommende årene (Skjelland et al., 2022), innebærer ikke dette nødvendigvis at FMAs gjennomføringsevne øker i samme takt. For å dekke Forsvarets behov, er FMA derfor avhengig av å bruke ressursene sine på en så effektiv måte som mulig. En mulighet FMA har for å oppnå dette er ved å inngå strategiske samarbeid med eksterne aktører. Ved å samarbeide med eksterne aktører kan FMA blant annet oppnå stordriftsfordeler, forbedre ressursutnyttelse, tilegne seg kompetanse og sikre forsyningskjeden mot eksterne sjokk (Dyer & Singh, 1998; Lorell & Lowell, 1995; Pedersen, 2023).

Inneværende langtidsplan sier at FMA skal intensivere arbeidet med strategisk samarbeid med eksterne partnere (Forsvarsdepartementet, 2020). I den forsvarsindustrielle strategien påpekes det at strategisk samarbeid med næringslivet skal utnyttes i større grad (Forsvarsdepartementet, 2021). Ved å samarbeide med industrien og næringslivet skal FMA utnytte tilgjengelige ressurser bedre og mer fleksibelt, og legge til rette for raskere implementering av nye teknologiske muligheter.

---

Formålet med studien «Strategisk samarbeid i FMA» er å vurdere om FMA er innrettet for å gjennomføre og utnytte strategiske samarbeid med eksterne aktører. Denne rapporten representerer del 1 av studien: utvikling av en metode, i form av et rammeverk, for evaluering av om FMA er innrettet for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av strategiske samarbeid med eksterne aktører.

For å utvikle en metode for evaluering var det nødvendig å etablere en typologi for strategisk samarbeid i forsvarssektoren, og en definisjon som beskriver hva strategisk samarbeid innebærer. Typologien beskriver et spektrum bestående av *transaksjonsbaserte* relasjoner på ene enden, og samarbeidsbaserte relasjoner på den andre enden. Ved å klassifisere relasjoner basert på kjennetegnene tidshorizont, omfang, interaksjonshyppighet, produkt- og tjenestekaraktistikker og strategisk viktighet har vi definert ytterpunktene på spekteret som *arm-lengdes avstand* og *strategisk samarbeid*. Formålet med denne typologien er å skape klarhet i hva som menes med strategisk samarbeid for å strukturere videre diskusjon, samt trekke et skille mellom det vi omtaler som horisontale og vertikale relasjoner. Vi presenterer følgende to definisjoner:

#### Boks 6.1 – Definisjoner

**Vertikale strategiske samarbeid:** et (1) langsiktig kunde–leverandørforhold preget av (2) hyppig interorganisatorisk interaksjon hvor (3) leverandøren involveres og tildeles ansvar for et stort omfang av oppgaver og aktiviteter (knyttet til utvikling, anskaffelse, leveranser eller forvaltning av materiell eller tjenester). Slike samarbeid vil som hovedregel gjelde for (4) utvikling av materiell eller leveranser av tjenester som er spesielt tilpasset for å imøtekomme sektorens særegne behov, og hvor (5) materiellets eller tjenestens betydning for Forsvarets evne til å utføre sin kjernevirksomhet er stor.

**Horisontale strategisk samarbeid:** et (1) langsiktig kjøper–kjøperforhold preget av (2) hyppig interorganisatorisk interaksjon, hvor (3) partene involveres og deler ansvar for et bredt spekter av oppgaver og aktiviteter (knyttet til felles utvikling, anskaffelse, leveranser eller forvaltning av materiell eller tjenester). Slike samarbeid vil som hovedregel gjelde for (4) utvikling av materiell eller leveranser av tjenester som er spesielt tilpasset for å imøtekomme partenes felles behov, og hvor (5) materiellet eller tjenestene har betydelig innvirkning på hver av partenes evne til å utføre sin kjernevirksomhet.

Hoveddelen av rapporten er et rammeverk for å evaluere FMAs evne til å utføre vellykkede strategiske samarbeid. Formålet med rammeverket er å sikre læring slik at FMA kan bedre utnytte strategisk samarbeid i fremtiden.

---

---

Rammeverket baserer seg på følgende to spørsmål:

- 1) *Hvilke egenskaper kjennetegner vellykkede strategiske samarbeid?*
- 2) *Hvilke forutsetninger bør ligge til grunn for at det strategiske samarbeidet skal oppnå disse egenskapene?*

Rammeverket skal brukes til å evaluere FMAs evne til å oppnå de tre viktigste egenskapene for vellykkede strategiske samarbeid: *tillit*, *koordinasjon* og *gjensidig avhengighet*. I rapporten viser vi hvordan oppnåelse av disse tre egenskapene er avgjørende for å få til vellykkede strategiske samarbeidet, og på hvilke måter de bidrar til å skape verdi. For å operasjonalisere rammeverket har vi identifisert 12 forutsetninger som ligger til grunn for å oppnå de tre egenskapene. Forutsetningene beskriver konkrete forhold som kan vurderes i en evaluering. Ved å evaluere hvorvidt forutsetningene er oppfylt, og på hvilke måter disse bidrar til tillitsbaserte, velkoordinerte og gjensidig avhengige strategiske samarbeid kan vi gi konkrete anbefalinger til FMA om hvordan de bør innrette seg for bedre å dra nytte av strategiske samarbeid i fremtiden.

I kapittel 5 forklarte vi hvordan rammeverket burde anvendes i praksis. De viktigste elementene omhandler valg av evalueringsobjekt, hvordan en blanding av datakilder bør ligge til grunn for at en evaluering skal være grundig, og gitt generelle innspill til hvordan funnene fra en evaluering bør analyseres. Videre belyste vi enkelte fallgruver og utfordringer evalueringen bør hensynta, deriblant at:

- Negative områder fremheves på bekostning av områder FMA lykkes på, og læring går dermed tapt.
- Valg av evalueringsobjekt kan gjøre at evalueringen blir tidkrevende, og lite spisset. Det er urealistisk å forvente at én evaluering skal gi grunnlag for å anbefale noe konkret om FMAs prestasjon innenfor alle de 12 forutsetningene, eller at alle funn kan generaliseres.
- Sammenhengen mellom anbefaling og effekt basert på datagrunnlaget. Ettersom evalueringen vil avdekke mange forskjellige funn kan det være utfordrende å velge de viktigste anbefalingene.

## 6.2 Anbefalinger

Anbefalingene i denne rapporten er utarbeidet på bakgrunn av innholdet i de foregående kapitlene.

### **Anbefaling 1: Rammeverket bør støtte utforming av FMAs innretning for strategiske samarbeid.**

Den første anbefalingen omhandler operasjonalisering av rapportens innhold. I rapporten har vi belyst kritiske suksessfaktorer, og identifisert forutsetninger som bør være på plass for at FMA

---

---

skal kunne utnytte strategiske samarbeid. Ettersom det ikke har vært foretatt en evaluering av FMAs innretning er det ikke mulig, i skrivende stund, å peke på konkrete områder hvor FMA må forbedre innretningen sin på dette. Likevel kan innholdet i rapporten bidra til å utforme for eksempel rutiner, prosesser, retningslinjer og strategi. Organisasjoner som lykkes med strategisk samarbeid kjennetegnes ved at de besitter sterk institusjonell kompetanse og erfaring med strategisk samarbeid. For eksempel fremheves rutiner og prosesser knyttet til identifisering og valg av samarbeidspartner, hvordan relasjonen utformes, organisasjonens evne til å lære fra eksisterende samarbeid og styring av samarbeidet (Child et al., 2005; Hoffmann, 2005; Kale et al., 2001). Vi anbefaler derfor at rammeverkets innhold bør brukes i utforming av FMAs innretning for strategiske samarbeid.

### **Anbefaling 2: FMA bør omforenes om begrepsbruk**

Den andre anbefalingen omhandler begrepsbruk i FMA, og hvilken betydning som tillegges strategisk samarbeid. Gjennomgang av dokumenter fra forsvarssektoren, litteratur og møter med interessenter tydeliggjorde viktigheten av å etablere et omforent begrepsapparat rundt strategisk samarbeid. For å kunne lykkes med strategisk samarbeid er FMA avhengige av å etablere gode rutiner, prosesser og retningslinjer for hvordan relasjonene skal utformes og hvordan FMA skal opptre i slike relasjoner. Da er det avgjørende at FMA er omforent om når de befinner seg i et strategisk samarbeid og ikke, slik at relevante beslutningstakere vet hvilke rutiner, prosesser og retningslinjer som gjelder. Vi anbefaler derfor at FMA omforenes om begrepsbruk rundt strategisk samarbeid, og at en felles forståelse kommuniseres ut i organisasjonen. Typologien i kapittel 3 bør være et godt utgangspunkt for å etablere en felles forståelse.

### **Anbefaling 3: FMA bør opparbeide institusjonell kompetanse om strategisk samarbeid basert på læring og erfaringer**

Den tredje anbefalingen omhandler bruk av rammeverket for å sikre læring. Organisasjonene som lykkes med strategiske samarbeid kjennetegnes av at de nyttiggjør erfaringer og kunnskap fra tidligere samarbeid til å skape institusjonell kompetanse som kan utnyttes i andre strategiske samarbeid (Hoffmann, 2005). For å gjennomføre strategiske samarbeid effektivt må FMA besitte nødvendig kompetanse og tilpasse organisasjonen. Det betyr at eksisterende rutiner og prosesser må tilpasses, og at nye rutiner og prosesser må utarbeides der det er nødvendig. For at FMA skal ta gode beslutninger om de nevnte faktorene bør de bruke erfaringer fra tidligere og pågående strategiske samarbeid som læring (Hoffmann, 2005; Kale et al., 2001). Ved å anvende rammeverket vi har presentert i denne rapporten kan beslutningstakere i FMA motta innspill til hvordan FMA bør innrette seg for å bedre utnytte strategiske samarbeid i fremtiden. Evalueringen og anbefalingene må identifisere prosessuelle og strukturelle forhold i FMA som bør endres, utvikles eller beholdes. Samtidig er det like viktig at områdene FMA lykkes på også fremheves i en evaluering, og synliggjøres for beslutningstakere.

### **Anbefaling 4: Rammeverket må anvendes i en casestudie**

Den siste anbefalingen omhandler videre forskning. For å vurdere om FMA er innrettet for å gjennomføre og nyttiggjøre strategiske samarbeid er det nødvendig å utføre en evaluering.

---

---

Rammeverket som er utarbeidet i denne rapporten er, på tiden rapporten ble skrevet, ikke testet i en faktisk evaluering. Ved å anvende rammeverket i en casestudie av et strategisk samarbeid FMA deltar i, kan rammeverket forbedres og videreutvikles. En slik evaluering vil samtidig styrke sektorens forståelse av strategiske samarbeid, og hvilke særlige hensyn som er aktuelle i forsvarssektoren. Erfaringene fra anvendelsen vil også etablere fremgangsmåte og metode for fremtidige evalueringer. Vi anbefaler derfor at rammeverket brukes i en casestudie av et strategisk samarbeid i FMA.

---

---

## Forkortelser

AFMA	Analyser for Forsvarsmateriell
EBA	Eiendom, bygg og anlegg
FB	Forsvarsbygg
FD	Forsvarsdepartementet
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FMA	Forsvarsmateriell
KPI	Key performance indicator
PBL	Prestasjonsbasert logistikk
RAM	Roller, ansvar og myndighet
RAP	Relasjonsansvarlig personell



---

---

## Referanser

- Alqahtani, F., Selviaridis, K. & Stevenson, M. (2023). The effectiveness of performance-based contracting in the defence sector: A systematic literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(5). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100877>
- Argyres, N. & Mayer, K. J. (2007). Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, 32(4), 1060–1077. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585739>
- Bakker, E., Walker, H. & Harland, C. (2006). Organizing for collaborative procurement: An initial conceptual framework. In *Advancing public procurement: Practices, innovation and knowledge-sharing* (pp. 14–44). Academic Press Boca Raton, FL.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30–42. <http://dx.doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Berkowitz, D., Gupta, J. N., Simpson, J. T. & McWilliams, J. B. (2005). Defining and implementing performance-based logistics in government. *Defense Acquisition Review Journal*, 11(3), 255–267.
- Cao, M. & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy—Managing Alliances, Networks and Joint Ventures* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Cooper, M. C., Ellram, L. M., Gardner, J. T. & Hanks, A. M. (1997). Meshing multiple alliances. *Journal of Business Logistics*, 18(1), 67.
- Dalseide-utvalget. (2006). *Rapport fra Granskingsutvalget for IKT-kontrakter i Forsvaret oppnevnt av Kongen i statsråd 6. Januar 2006*.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491. <https://doi.org/10.2307/259291>
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283. <https://doi.org/10.1177/0170840601222004>

- 
- Datta, P. P. (2020). Hidden costs in different stages of advanced services—A multi-actor perspective of performance based contracts. *Journal of Business Research*, 121, 667–685. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.036>
- Datta, P. P. & Roy, R. (2013). Incentive issues in performance-based outsourcing contracts in the UK defence industry: A simulation study. *Production Planning & Control*, 24(4–5), 359–374. <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2011.648488>
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M. & Mangan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152–165. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.004>
- DeVore, M. R. (2014). International armaments collaboration and the limits of reform. *Defence and Peace Economics*, 25(4), 415–443. <https://doi.org/10.1080/10242694.2013.793530>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <http://dx.doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Dyer, J., Cho, D. S. & Cgu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: The next “best practice” in supply chain management. *California Management Review*, 40(2), 57–77. <http://dx.doi.org/10.2307/41165933>
- Dyer, J. & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31, 259–285. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490905>
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Dyer, J., Singh, H. & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Ellram, L. M. & Edis, O. R. V. (1996). A Case Study of Successful Partnering Implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(3), 20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1996.tb00227.x>
- Elstad, A.-K., Endregard, M. & Mykkeltveit, A. (2022). *Sourcing for Forsvarets IKT-virksomhet – skisse til rammeverk* (FFI-rapport 22/002237). Forsvarets Forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/sourcing-for-forsvarets-ikt-virksomhet-skisse-til-rammeverk>

- 
- Fawcett, S. E., Jones, S. L. & Fawcett, A. M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163–178.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.004>
- Fawcett, S. E., Magnan, G. & Mccarter, M. (2008). Supply Chain Alliances and Social Dilemmas: Bridging the Barriers That Impede Collaboration. *International Journal of Procurement Management*, 1, 318–341. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2008.017528>
- Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S. & Magnan, G. M. (2015). Why supply chain collaboration fails: The socio-structural view of resistance to relational strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 648–663.  
<https://doi.org/10.1108/SCM-08-2015-0331>
- Forsvarsdepartementet. (2020, October 16). *Prop. 14 S (2020–2021)* [Proposisjon]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>
- Forsvarsdepartementet. (2021). *Meld. St. 17 (2020–2021)*. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-17-20202021/id2838138/>
- Forsvarskommisjonen. (2023). *Forsvarskommisjonen av 2021. Forsvar for fred og frihet*. NOU 2023: 14.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
- Gibbons, R. (1998). Incentives in organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 115–132. <https://doi.org/10.1257/jep.12.4.115>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gulati, R., Wohlgezogen, F. & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy of Management*, 6(1), 531–583.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2012.691646>
- Gulichsen, S., Reitan, J. & Listou, T. (2011). *Prestasjonsbasert logistikk (PBL)—Muligheter og utfordringer* (FFI-rapport 2011/01567). Forsvarets forskningsinstitutt.  
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/prestasjonsbasert-logistikk-pbl-muligheter-og-utfordringer>
- Heuninckx, B. (2017). Collaborative Defence Procurement: How to Make It Work. In *Emerging Strategies in Defense Acquisitions and Military Procurement*. IQI Global.

- 
- Hoffmann, W. H. (2005). How to Manage a Portfolio of Alliances. *Long Range Planning*, 38(2), 121–143. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.03.001>
- Howard, M., Wu, Z., Caldwell, N., Jia, F. & König, C. (2016). Performance-based contracting in the defence industry: Exploring triadic dynamics between government, OEMs and suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.030>
- Johnson, P. F. (1999). The Pattern of Evolution in Public Sector Purchasing Consortia. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2(1), 57–73. <https://doi.org/10.1080/13675569908901572>
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I. & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23–38. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.001>
- Kale, P., Dyer, J. & Singh, H. (2001). *Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems*. 19(5). [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00062-7](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00062-7)
- Kampstra, R. P., Ashayeri, J. & Gattorna, J. L. (2006). Realities of supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, 17(3), 312–330. <https://doi.org/10.1108/09574090610717509>
- Kembro, J., Näslund, D. & Olhager, J. (2017). Information sharing across multiple supply chain tiers: A Delphi study on antecedents. *International Journal of Production Economics*, 193, 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.06.032>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61, 109. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Krishnan, R., Geyskens, I. & Steenkamp, J.-B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521–2542. <https://doi.org/10.1002/smj.2469>
- Kvalvik, S. N. & Fjell, K. (2011). *Outsourcing i Forsvaret – et rammeverk for vurdering av kandidater* (FFI-Rapport 10/01608; p. 52). Forsvarets Forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/outsourcing-i-forsvaret-et-rammeverk-for-vurdering-av-kandidater>
- Kwak, Y. H. & Smith, B. M. (2009). Managing risks in mega defense acquisition projects: Performance, policy, and opportunities. *International Journal of Project Management*, 27(8), 812–820. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.02.002>

- 
- Lambert, D., Emmelhainz, M. & Gardner, J. (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *International Journal of Logistics Management, The*, 7, 1–18. <https://doi.org/10.1108/09574099610805485>
- Lasker, R. D., Weiss, E. S. & Miller, R. (2001). Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00203>
- Lejeune, M. A. & Yakova, N. (2005). On characterizing the 4 C's in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 23(1), 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.004>
- Lemke, F., Goffin, K. & Szejczewski, M. (2003). Investigating the meaning of supplier-manufacturer partnerships: An exploratory study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(1), 12–35. <https://doi.org/10.1108/09600030310460981>
- Lorell, M. A. & Lowell, J. (1995). *Pros and cons of international weapons procurement collaboration*. Rand.
- Lorell, M. A. & Pita, J. (2016). *A Review of Selected International Aircraft Spares Pooling Programs: Lessons Learned for F-35 Spares Pooling*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/RR999>
- McIvor, R. & McHugh, M. (2000). Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 12–20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00247.x>
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften)*. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974>
- Ng, I. C. & Nudurupati, S. S. (2010). Outcome-based service contracts in the defence industry—mitigating the challenges. *Journal of Service Management*, 21(5), 656–674. <https://doi.org/10.1108/09564231011079084>
- Olsen, R. F. & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101–113. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00089-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2)
- Osei-Kyei, R. & Chan, A. P. (2014). Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335–1346. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>

---

---

Pedersen, O. (2023). *Bør vi samarbeide? – En litteraturstudie om valg av sourcingstrategi* (FFI-rapport 22/01384). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/bor-vi-samarbeide-en-litteraturstudie-om-valg-av-sourcingstrategi>

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41–59). Routledge.

Randall, W. S., Pohlen, T. L. & Hanna, J. B. (2010). Evolving a theory of performance-based logistics using insights from service dominant logic. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 35–61. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00142.x>

Renko, S. (2011). *Vertical collaboration in the supply chain*. IntechOpen.

Rinehart, L. M., Eckert, J. A., Handfield, R. B., Page Jr, T. J. & Atkin, T. (2004). An assessment of supplier—Customer relationships. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 25–62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00169.x>

Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B. & Autry, C. W. (2007). A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. *Journal of Supply Chain Management*, 43(4), 3–15. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2007.00037.x>

Sanders, N. R. & Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00192.x>

Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 36, 1192–1219. <https://doi.org/10.1177/0149206310362102>

Schotanus, F. & Telgen, J. (2007). Developing a Typology of Organisational Forms of Cooperative Purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13, 53–68. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.03.002>

Schotanus, F., Telgen, J. & Boer, L. D. (2010). Critical success factors for managing purchasing groups. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.10.002>

Skjelland, E., Arnfinnsson, B., Birkemo, G. A., Bråthen, K., Glærum, S. & et al. (2022). *Forsvarsanalysen 2023* (FFI-rapport 22/00659). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/forsvarsanalysen-2023>

Spekman, R. E. & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.002>

- 
- Spremann, K. (1987). Agent and Principal. In G. Bamberg & K. Spremann (Eds.), *Agency Theory, Information, and Incentives* (pp. 3–37). Springer Berlin Heidelberg.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-75060-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-75060-1_2)
- Tang, L., Shen, G., Skitmore, M. & Cheng, E. W. L. (2012). Ranked Critical Factors in PPP Briefings. *Journal of Management in Engineering*, 29, 164–171.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000131](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000131)
- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1–19.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2015>
- Waage, K. (2021). *(UO) Personell og kompetanse i Forsvarsmateriell—Avgang og intern rotasjon i perioden 2013-2019* (FFI-rapport 21/01159). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00156-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00156-0)
- Welde, M., Gulichsen, S., Waage, F. P., Engebø, A. & Volden, G. H. (2023). *Evaluering Nytt logistikk-og støttefartøy (KNM Maud)*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.  
<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/3084263/Evaluering+Nytt+logistikk-+og+st%C3%B8ttefart%C3%B8y+%28KNM+Maud%29.pdf?sequence=1>
- Whipple, J. M. & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 21–28. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00248.x>
- Whipple, J. M., Lynch, D. F. & Nyaga, G. N. (2010). A buyer’s perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 507–518.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.008>
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press.
- Øverseth, H. P., Hemnes, P. F. & Lien, B. S. (2023). *Strategisk materiellsamarbeid – bruk av NSPA i investeringsprosjekter* (FFI-rapport 23/00687). Forsvarets Forskningsinstitutt.  
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/strategisk-materiellsamarbeid-bruk-av-nspa-i-investeringsprosjekter>

## Om FFI

Forsvarets forskningsinstitutt ble etablert 11. april 1946. Instituttet er organisert som et forvaltningsorgan, med særskilte fullmakter underlagt Forsvarsdepartementet.

## FFIs formål

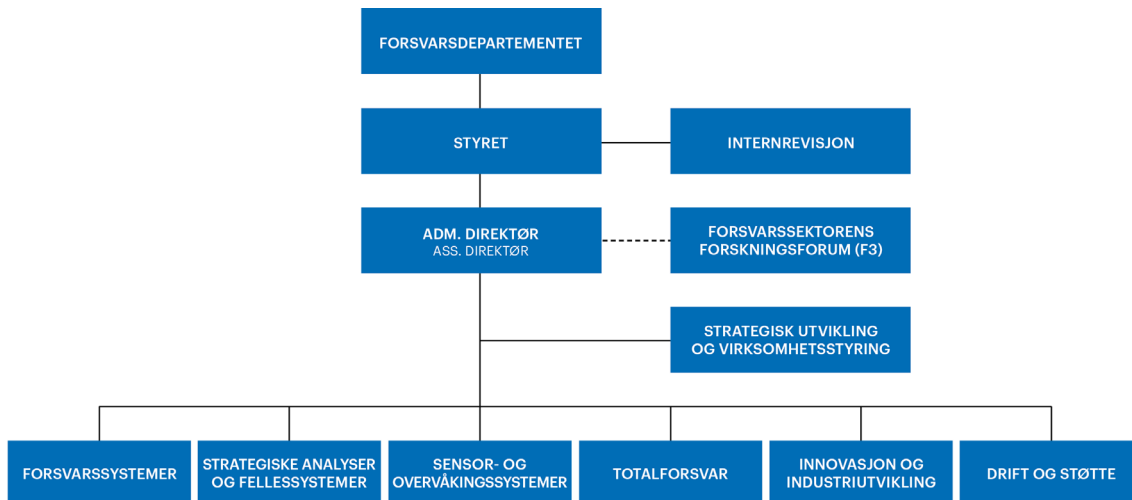
Forsvarets forskningsinstitutt er Forsvarets sentrale forskningsinstitusjon og har som formål å drive forskning og utvikling for Forsvarets behov. Videre er FFI rådgiver overfor Forsvarets strategiske ledelse. Spesielt skal instituttet følge opp trekk ved vitenskapelig og militærteknisk utvikling som kan påvirke forutsetningene for sikkerhetspolitikken eller forsvarsplanleggingen.

## FFIs visjon

FFI gjør kunnskap og ideer til et effektivt forsvar.

## FFIs verdier

Skapende, drivende, vidsynt og ansvarlig.





Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)  
Postboks 25  
2027 Kjeller

Besøksadresse:  
Kjeller: Instituttveien 20, Kjeller  
Horten: Nedre vei 16, Karljohansvern, Horten

Telefon: 91 50 30 03  
E-post: [post@ffi.no](mailto:post@ffi.no)  
[ffi.no](http://ffi.no)

Norwegian Defence Research Establishment (FFI)  
PO box 25  
NO-2027 Kjeller  
NORWAY

Visitor address:  
Kjeller: Instituttveien 20, Kjeller  
Horten: Nedre vei 16, Karljohansvern, Horten

Telephone: +47 91 50 30 03  
E-mail: [post@ffi.no](mailto:post@ffi.no)  
[ffi.no/en](http://ffi.no/en)